

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Triinu Saetalu

**Riigimetsa Majandamise Keskuse koostöövõimekus  
huvigruppide vaates**

Magistritöö

Juhendaja: PhD Kurmet Kivipõld

Pärnu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

.....

Kaitsmisele lubatud “.....” ..... a.

TÜ Pärnu kolledži ..... osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Triinu Saetalu

(töö autori allkiri)

## Sisukord

Sissejuhatus .....	4
1. Huvigruppide kontseptuaalsed käsitlused ja teoreetiline raamistik .....	7
1.1 Huvigrupiteooria kontseptuaalsed käsitlused ja nende areng .....	7
1.2 Huvigruppide suhtevõrgustik .....	19
2. Riigimetsa Majandamise Keskuse ja huvigruppide koostöövõimekust mõjutavad tegurid .....	34
2.1 Huvigruppide valiku alus ja uurimismetoodika .....	34
2.2 Koostöövõimekust suhtlusprotsessis mõjutavate tegurite analüüs .....	40
2.3 Koostöö mõjutegurite seoste analüüs ning ettepanekud .....	60
Kokkuvõte .....	75
Viidatud allikad.....	81
Lisad.....	86
Lisa 1. RMK struktuur .....	86
Lisa 2. RMK tegevusvaldkondade eesmärgid.....	87
Lisa 3. RMK metsakasvatuse- ja looduskaitseosakonna intervjuude skeem .....	89
Lisa 4. RMK välimiste huvigruppide intervjuu skeem. ....	90
Lisa 5. RMK sisemiste huvigruppide intervjuu tulemuste protokoll .....	95
Lisa 6. Projektiivtehnika kasutamise näide „RMK mõju ulatus EMÜ-le“ .....	107
Lisa 7. RMK valitud teabeedastus ja huvigrupi poolne teabevahetuse eelistus.....	110
Lisa 8. Huvigrupiga koostööd takistavad, soodustavad tegurid ja huvigrupi ootus..	113
Lisa 9. Riigimetsa roll huvigrupile kui seda majandab RMK.....	118
Lisa 10. Riigimetsa roll huvigrupile ja ootus RMK-le.....	120
Lisa 11. RMK suhtlemise ja koostöö põhjused, asjaolud ning eesmärk.....	121
Summary .....	124

## SISSEJUHATUS

Eesti on üks maailma metsarikkamaid riike, ligikaudu pool maismaast on kaetud metsaga ja ligikaudu 40% sellest kuulub riigile. Metsa kui taastuva loodusressursi majandamine on muutunud järjest enam aktuaalsemaks – seda nii Eestis kui ka mujal maailmas. Teema tähtsustub tänu üha enam süvenevale olukorrale, kus peetakse oluliseks ühelt poolt nii uute keskkonnasõbralike energiaressursside leidmist kui ka inimeste elukeskkonna jätkusuutliku majandamise vajalikkust. Eestis on kokku lepitud jätkusuutliku metsamajandamise (*sustainable forest management*) kontseptsioonis. (Eesti Metsanduse Arengukava 2020) Oluline on teadvustada metsa kui ressursi rolli nii riigi- kui erametsaomanduse tasandil. Tegemist on ühiskondliku kokkuleppe, teadusliku hinnangu ning nõudluse-vahekorra omavahelise tasakaalu leidmisega. Protsessi on kaasatud paljude osapoolte huvid ühise loodusressursi kasutamiseks. Sarnaselt on ka Murray ja Nelson (2005: 3) juhtinud tähelepanu, et metsanduses mõjutavad erinevate osapoolte arvamused ning indiviidide ja organisatsioonide otsused metsapoliitikat, millest sõltub oluliselt loodusressursside majandamine tervikuna. Käesolev töö vaatab nii erinevate kui ka ühiste huvidega osapoolte koostööd suhtlusprotsessis, mille eesmärgiks on ühise loodusressursi parem kasutamine. Selle väljaselgitamiseks on keskseks organisatsiooniks valitud Riigimetsa Majandamise Keskus (edaspidi RMK). RMK-l on seadusest tulenev kohustus majandada metsi teaduspõhiselt, pidades samas silmas riigi majandushuve ning järgida ühiskondlikku kokkulepet. Riigi majandushuvid väljenduvad eelkõige RMK kohustusena kanda riigi eelarvesse Eesti Vabariigi Valitsuse poolt määratud summa puhaskasumist. Metsade majandamine peab toimuma seadustest ja õigusnormidest tulenevalt ning tagama jätkusuutliku ressursikasutuse. RMK poolt väljastatav toormevoog moodustab ligi poole kodumaisest toormest ning on metsatööstustele baasmahuks. Metsa kõrvalkasutus ja psühholoogiline tasand eeldavad riigimetsade kui rahva vara majandajalt ühiskondliku kokkuleppe täitmist ning vastutuse võtmist riigi nimel – nendes valdkondades oma ülesandeid täites esindab RMK riiki. (RMK põhimäärus) Seega, hinnatuna oluliste huvigruppide poolt, näitab

RMK koostöövõimekus suhtlusprotsessis, kuivõrd toetab see riigi poolt antud metsa haldamise ja majandamise kohustuse täitmist. Käesolev uurimustöö käsitleb RMK ja temaga seotud oluliste huvigruppide vahelist koostöövõimekust mõjutavaid tegureid suhtlusprotsessis riigimetsa majandamisel. Magistritöö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud RMK ja temaga seotud oluliste huvigruppide vahelise koostöö tõhustamiseks. Töö eesmärgi saavutamiseks tuleb täita järgmised ülesanded:

- võrrelda ja analüüsida erinevaid kontseptuaalseid huvigruppide käsitlusi;
- tuua välja organisatsiooni ja huvigruppide vahelist koostöövõimekust iseloomustavad tegurid suhtlusprotsessis ning luua sobiv uurimisraamistik;
- empiirilise uuringuga selgitada välja RMK koostöövõimekust mõjutavad tegurid suhtlusprotsessis oluliste huvigruppide hinnangul;
- analüüsida RMK koostöövõimekust mõjutavaid tegureid suhtlusprotsessis ja teha ettepanekuid huvigruppidega koostöö tõhustamiseks.

Magistritöö koosneb kahest osast, millest esimene käsitleb huvigruppide olemust ja nende mõju ettevõttele, antud töös organisatsioonile, ning loob kontseptuaalse uurimisraamistiku ettevõtte huvigruppide hinnangute uurimise tarvis. Teoreetilises osas defineeritakse ettevõtte huvigrupid, nende olulisuse määratlemise lähtekohad ja koostöö eesmärgil suhtlusprotsessi mõjutavad tegurid. Teine osa on empiiriline ja vaatleb oluliste huvigruppide hinnangust lähtuvaid koostöövõimekust mõjutavaid tegureid suhtlusprotsessis RMK-ga. Lisaks esitatakse RMK-le oluliste huvigruppide intervjuude tulemusi. Esmalt määratleti organisatsioonile olulised huvigrupid ja seejärel selgitati välja RMK ja temaga seotud oluliste huvigruppide vahelist koostöövõimekust mõjutavad tegurid suhtlusprotsessis. Andmestik on kvalitatiivse iseloomuga. Intervjuud viidi läbi erinevate organisatsioonide juhtide ning arvamusiidritega. Osalejad andsid kahetise hinnangu organisatsiooni suhtlusvõimekusele koostööprotsessis: organisatsiooni tegutsemist majandusliku efektiivsuse eesmärgil hinnati olemuslikult

vajalikuks lühiajaliste eesmärkide täitmiseks, samas riigi ülesannete täitmise tasakaalustatust – majanduslike, sotsiaalsete ja ökoloogiliste ülesannete täitmisel – peeti oluliseks ühise tegevuskeskkonna sidususe aspektist ja riigimetsa funktsiooni täitmise pikaajalisest perspektiivist. Magistritöö autor tänab informante sisukate intervjuude ja antud panuse eest. Suured tänud Kurmet Kivipõllule, kelle suunav ja inspireeriv juhendamine aitas käesoleval tööil valmida.

# 1. HUVIGRUPPIDE KONTSEPTUAALSED KÄSITLUSED JA TEOREETILINE RAAMISTIK

## 1.1 Huvigrupiteooria kontseptuaalsed käsitlused ja nende areng

Huvigrupiteooria keskne kontseptsioon – väärtuste vahetus sellisel viisil, kus mõlemad osapooled tajuvad väärtuste tõusu – on olnud kandvaks läbi kogu äri ning ettevõtluse ajaloo. Väärtuste vahetamine partnerite vahel on viinud vahetusprotsessi omakorda spetsialiseerumisele, teadmiste ja uuenduste arengule ning seeläbi on vahetus kui protsess muutunud edu saavutamisel aina olulisemaks ja olulisemaks. Mõista, kuidas äri edukalt juhtida, tähendab mõista seda, kuidas luua väärtusi. See aga omakorda tähendab näha oma ja teiste tegevuse mõjusid ning neid juhtida. (Freeman 2011: 212)

Huvigrupiteooria arenedes lisandusid eelmise sajandi seitsmekümnendatel süsteemi- ja organisatsiooniteooriatesse organisatsioonivälised sidemed ja arusaam organisatsioonist kui väliskeskkonnale avatud süsteemist; organisatsioon on osa suuremast võrgustikust, mis vastandus organisatsiooni kui iseseisva objekti senisele käsitlusele. Huvigrupikeskne lähenemine kerkis esile omakorda kaheksakümnendate keskel. Ajendiks oli püüd luua juhtimisraamistik, mis suudaks maandada riske, mis väljenduvad turbulentsest keskkonnast tingituna pidevate muutuste ning tagasilöökidena. Pidevalt ja pöördeliselt muutuv keskkonnas ei suutnud traditsioonilised strateegiaraamistikud enam pakkuda juhtimises uusi lahendusi ega võimalusi areneda. (Freeman ja Mcvea 2011: 189-190)

Huvigrupiteooria erinevad käsitlused on 1984. aastal teoses *Strategic Management: A Stakeholder Approach* avaldatud teooria arengu käsitlused, milles kas suudetakse näha ja luua uusi, tähendusega seoseid, või muutuvast keskkonnast ajendatuna avardatakse teooria seletusvõimet. Organisatsioonikeskselt käsitluselt on jõutud inimese personaalse väärtustamise olulisuseni. (Samas: 189-190)

Huvigrupiteooria kontseptuaalseid käsitlusi on võtnud kokku mitmed autorid, esitades

nendest ülevaatlikke kokkuvõtteid – nt Mitchell jt 1997; Freeman ja Mcvea 2011; Tullberg 2013; Mainardes jt 2011. Osaliselt on nende käsitlused kattuvad, samas tuuakse esile uusi momente, mis kas täiendavad, täpsustavad või lisavad uusi vaatepunkte huvigrupiteooria tõlgendamisel.

Nii nagu huvigrupiteooria areng on loonud tõlgenduste paljususe, on see ka mõjutanud huvigrupi kui mõiste defineerimist ja huvigruppide klassifitseerimise põhimõtteid. Sellest tulenevalt puudub üks, üldine ning üheselt mõistetav ja ühtselt aktsepteeritav huvigrupi mõiste määratlus. (Mitchell jt 1997: 853, Mainardes jt 2011: 228) Huvigrupiteooria enim tähelepanu pälvinud kontseptuaalsed käsitlused huvigrupi määramisel on ülevaatlilikult esitatud alljärgnevalt, kategoriseerituna vastavalt sellele, kas huvigruppi on määratletud ettevõttekesksusest lähtuvalt, huvigrupipoolsest vaateaspektist või ettevõtte ja huvigrupi suhtlusprotsessist lähtuvalt. (Tabel 1)

**Tabel 1.** Huvigrupi mõiste määramise kontseptuaalsete käsitluste kategooriad ja neid ülevaatlilikult esitanud autorid.

Huvigrupi mõiste määramise kategooriad	Autorid
Ettevõttekeskne huvigrupi mõiste määramine	Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997: 856-858);
Huvigrupikesksusest lähtuv mõiste määramine	Freeman ja Mcvea (2011: 189-194); Mainardes E. W., Alves H., Raposo M. (2011: 227-228);
Suhtlusprotsessist lähtuv mõiste määratlus	Tullberg (2013: 127-135).

Allikas: autori koostatud.

Mitchell jt (1997: 857) huvigruppide laiem käsitlus põhineb ettevõtte reaalsel olukorral, kus ettevõtte võib ise mõjutada või on ettevõtte ise erinevate gruppide mõju objektiks. Olenevalt sellest, kumb osapool on asetatud keskmesse, saab rääkida ettevõtte- või huvigrupikesksest huvigrupi mõiste määramisest. Kategooriate valik lähtub sisu edastamise rõhuasetusest – sõnastuses esmasena esitatud osapoole valikust. Nimetatu peegeldab ühe osapoole olulisust teise ees. Ettevõttekeskne huvigrupimõiste käsitlus ja



seda iseloomustavate aspektide areng on esitatud järgnevalt, tabelis 1 viidatud autorite kaudu:

„Huvigrupi mõiste võeti keeleliselt kasutusse kui grupp, kelle toetusest sõltub organisatsiooni ellujäämine.“ (Stanford Research Institute 1963);

„Kellest sõltub ettevõtte eksisteerimine ja kes ise sõltuvad ettevõttest, et saavutada oma isiklikke eesmärke.“ (Rhenman 1964);

„Indiviid või grupp, kes võib mõjutada organisatsiooni edukust tema eesmärkide saavutamisel või kes on ise mõjutatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisest.“ (Freeman ja Reed 1983; Freeman 1984);

„Huvigrupid on need, kelle toetuseta organisatsioon lakkab eksisteerimast.“ (Bowie 1988);

„Need, kelle ees ettevõtte vastutab.“ (Alkhafaji 1989);

„Need, kelle puhul ettevõtte kinnitab, et nad omavad ühte või mitut õigust: ulatudes huvide õigusest (seaduslikud või moraalsed) kuni ettevõtte omanikeni või seaduslikul alusel põhinevale õigusele, ettevõtte põhi- või kinnisvarale.“ Carroll 1989);

„Omavad vastastikust mõju ettevõttega ja teevad sellega ettevõtte toimimise võimalikuks.“ (Nasi 1995);

„Mõjutavad ettevõtet või võivad seda teha või on ise mõjutatud ettevõtte poolt.“ (Brenner 1995);

„Oluliste (asjasse kuuluvate) gruppidena need, kes otseselt moodustavad ettevõtte majandusliku sisu, kes otseselt on seotud ettevõtte majanduslike huvidega. (Mitchell K.R. jt 1997);

„Need, kellel on kindel panus ja selge roll ettevõttes.“ (Tullberg 2013).

Ettevõttekeskse huvigrupi mõiste formuleeringus on esmatähtis, kuivõrd huvigrupp võib mõjutada ettevõtet. Huvigrupiks määratlemise valiku kriteeriumiks on huvigrupi mõju ettevõtte ärimajandusvaldkonna huvide täitmise edukusele. Teisese tähtsusega on ettevõtte ja huvigrupi seotus õiguspärasuse kontekstis ja alles seejärel omab tähtsust huvigrupi huvide täidetavus.

Huvigrupi enda kesksusest lähtuv huvigrupimõiste käsitus ja teda iseloomustavate aspektide areng on esitatud järgnevalt, tabelis 1 viidatud autorite kaudu:

„On kantud nende isiklikest eesmärkidest ja huvidest, on kaasatud ettevõtte tegevusse ja seega sõltuvad sellest (ettevõttest) ning kellest selles mõttes ka ettevõtte sõltub.“ (Ahlstedt & Jahnukainen 1971);

„Kes võivad mõjutada või on ise mõjutatud ettevõtte ärilisest tegevusest.“ (Freeman & Gilbert 1987);

„Need, kellel on ettevõttes oma panus või huvi.“ (Evan & Freeman 1988);

„Kes saavad kasu või kahju ning kelle õigusi on rikutud või järgitud ettevõtte tegevuse käigus.“ (Evan & Freeman 1988);

„Kes omavad huve organisatsiooni tegutsemises ja suudavad seda mõjutada.“ (Savage jt 1991);

„Väidavad, et neil on üks või mitu mingit tüüpi panust (osa) ettevõttes – nad võivad olla mõjutatud või mõjutada ise ettevõtet.“ (Carroll 1993);

„Suudavad oma teadmispõhist tegelikku panust ellu viia – on ise mõjutajad (ka potentsiaalsed) või teevad seda kellegi teise (kolmanda osapoole) kaudu. Starik 1994);

„Investeerides ettevõttesse oma kapitali, inim-, finants- või muud ressursi, võtavad sellega riski, mis on tingitud ettevõtte tegevusest.“ (Clarkson 1994);

„Huvigruppe on kitsendatult vaadeldud nende moraalse õiguse põhjal, millisel juhul peaks olema firma oma osalus moraalsete suhete loomisel ja toetamisel.“ (Freeman 1994; Wicks, Gilbert ja Freeman 1994);

„Need, kelle heaolu eest ettevõtte ilmselgelt vastutab või kes omavad selgelt seadusandlikku või moraalset nõuet ettevõtte suhtes.“ (Langtry 1994);

„Ettevõtte täidab õiglase jaotuse põhimõttel oma kohustusi huvigrupi suhtes, lähtuvalt oma tegutsemisest tingitud mõjust.“ (Donaldson, Preston 1995);

„Omavad omaniku nõudeõigust või huvide õigust ettevõtte tegevuste suhtes.“ (Clarkson 1995).

Huvigrupikeskse huvigrupi mõiste formuleeringus on esmatähtis, kuivõrd ettevõtte võib mõjutada huvigruppi. Huvigrupiks määratlemise – valiku kriteeriumiks on ettevõtte mõju huvigrupi majanduslike ja õiguslike huvide täitmise edukusele. Teisese tähtsusega on huvigrupi võimekus luua ettevõttele väärtust ja seejärel omab tähtsust, kuidas ettevõtte oma osa määratleb suhtlusprotsessis.

Vaatenurkade paljusus on avaldanud mõju ka huvigrupi (*stakeholder*) mõiste kasutusele eesti keeles. Eestikeelses terminoloogias on huvigrupp ja sidusrühm käsitletavad eraldi mõistetena. Tamm (2002: 570) räägib ettevõtetega seotud huvitatud osapooltest ehk huvigruppidest, eristades olulisi huviobjekte ettevõtte omanike (*stockholder*) eesmärkidest lähtuvalt, vastandatuna huvigruppide (*stakeholder*) eesmärkidele. Eestikeelses terminoloogias tähistab huvigrupp kahe osapoole vahelist koostoimimist väärtusloome protsessis. Antud töös on huvigruppe käsitletud ka kui suhtevõrgustiku osa, mis moodustavad suhtlusvõrgustikke. Sidusrühm on määratletav kui grupp, kes on seotud ettevõtte mõjualaga. Käsitletavad seosed võivad olla ettevõtte mõjuala sees – ettevõtte ja sidusrupi vahel, sidusrupi ja ettevõtte huvigrupi vahel ning ka väljuda ettevõtte mõjualast, luues sidemeid keskkonnas leiduvate teiste rühmitustega. Antud töös edaspidi käsitletud kui sotsiaalsed grupid, kes moodustavad sotsiaalvõrgustikke.

Kull (2004: 77) räägib sidusrühmadele keskendudes nende ootustest ettevõtte suhtes sõnumite edastamise kontekstis. Ettevõtte ja huvigrupp on omavahel siduvates suhtes, neil on teineteise suhtes õigustatud ootused (*a stake is legitimate*) – näiteks juriidilised: lepingu alusel; seadusest tulenevad toimumisootused; või siis ettevõtte ärispetsiifikast tulenevad: ootus saada kindlalt ettevõttelt osa tema tulemist või järjepidevusel põhinevat tähelepanu. Sõnumite edastamise kontekst väljendub suhtlusprotsessis, mille puhul ei oma huvigrupi määratlemisel tähtsust mitte niivõrd see, kelle huvidest lähtutakse, vaid esmatähtis on suhe ise ja sellest tulenev suhtlusprotsess.

Suhtlusprotsessist lähtuvate käsitluste võrdlus ning iseloomustavate aspektide areng on esitatud järgnevalt, tabelis 1 viidatud autorite kaudu:

„Need, kellel on lepingulised õigused.“ (Cornell & Shapiro 1987);

„Need, kellel on ettevõttega leping (lepingu osapooled).“ (Freeman & Evan 1990);

„Huvigrupid koosnevad nendest, kellel on seadusest tulenevad nõuded firma suhtes; kelle puhul on määratletud nende olemasolu või vahetu suhte olemasolu, kes varustavad ettevõtet kriitiliste ressurssidega (sissemaksed) ja vastutasuks eeldavad, et nende huvid saavad kaetud ootuspäraselt.“ (Hill & Jones 1992);

„Omavad ettevõttega seadusandlikke, olulisi suhteid nagu näiteks vahetustehinguid, tegevuse mõju ja moraalselt vastutust.“ (Brenner 1993);

„Need, kes on suhetes organisatsiooniga.“ (Thompson et jt 1991);

„On osalised ühise väärtuse loomise protsessis.“ (Freeman 1994);

„On seotud ja annavad tähenduse antud ettevõtte mõistele – tähenduse ettevõttele, sellisena nagu on ettevõtte.“ (Wicks jt 1994);

„Isikud või grupid, kellel on seaduslikud huvid, kas protseduurilisest või sisulisest aspektist, ettevõtte tegevusest tingituna. Donaldson & Preston 1995).

Suhtlusprotsessikeskse huvigrupi mõiste formuleeringus on esmatähtis kahe osapoole vaheline suhe ja sellest tulenev suhtlusprotsess. Huvigrupiks määratlemise valikukriteeriumiks on suhte olemasolu aktsepteerimine ja osalemine mõlema osapoole poolt. Teisese tähtsusega on suhte liik, tõsi küll, suure osa autorite poolt lepinguna käsitletult. Seejärel omab tähtsust väärtuse loomise protsess ühise eesmärgi nimel. Käesoleva töö autori arvates omab viimati nimetatud aga esmatähtsust ettevõtte edukuses globaliseeruva maailma kontekstis.

Mitchell jt (1997: 857) poolt visandatud laiem käsitus vaatlleb protsessis olemise mõju läbi kolmandate isikute, st ettevõtte ja huvigrupp ei mõjuta teineteist vahetult, vaid läbi kolmanda osapoole. Samas on ühiskonnas täheldatav ka mõju protsess, milles ettevõtte ja huvigrupp mõjutavad kolmandat osapoolt, siinkohal nimetatuna ühiskonna- ja/või kolmandate osapooltekesksus. Selle mõju tulemusel saab kasu kolmas osapool ja võib mõjutada huvigruppide tegevuskeskkonda.

- **Ettevõttekeskse** lähenemise puhul võivad osutuda teadmised huvigruppide kohta vajalikuks, et tagada ettevõtte ellujäämine, majanduslik heaolu, kahjude tekke kontroll, luua tekkivatest võimalustest eelis, suurendada enda toetajate hulka või mõjutada avalikku arvamust ja poliitikat. (Mitchell jt 1997: 859)
- **Huvigrupikeskse** lähenemise puhul võib ettevõtte vajada põhjalikku ülevaadet enda mõjualas olevatest gruppidest, et tagada ühtlaselt, pidevalt ja tasakaalustatult vastavus huvigruppide ootustele ja nõuetele. Nimetatud kuulub ettevõtte ühiskondliku vastutuse konteksti. (samas: 859)
- **Ühiskonna- või kolmandate osapooltekesksuse** puhul teevad ettevõtte ja huvigrupp koostööd, et luua ühiskonda mingit väärtust, millest kumbki osapool ei pruugi saada otsest kasu. Koostoimimise ajendiks võib olla väärtuse loomine kolmandate isikute kasuks või tegevuskeskkonna parandamiseks. Sarnaselt väärtuse loomisele võib toimida ka vastupidise suunaga protsess, milles tehtav koostöö kahjustab kolmandate isikute huve või takistab ühiskonnas mingi

nähtuse arengut või levikut.

**Barjäärideks**, mis on raskendanud huvigrupiteooria arendamist ning strateegilises juhtimises kasutamist, on osutunud kaks tegurit. Samad aspektid osutusid ka hiljem edaspidise arengu suuna näitajateks ning käsitluse avardajateks.

- Esimene neist võtab aluseks põhimõtte, et suhtevõrgustiku osalised on kõik võrdselt olulised, kuna neil on moraalne õigus olla võrdselt oluline (Freeman, Mcvea 2011: 192). See haakub otseselt tänasel päeval levinud ettevõtte ühiskondliku vastutuse (CSR) kontseptsiooniga (Mitchell jt 1997: 882).
- Teine aspekt tuleneb suhtevõrgustiku osaliste suurest arvust ja mitmekesisusest. Suurt hulka erinevaid huvigruppe on keeruline määratleda ja mõju analüüsida. Käsitlus lähtub põhimõttest, et olulised on need huvigrupid, kellel on reaalne mõju ettevõttele. (Freeman, Mcvea 2011: 193)

Mõju määratlemist raskendab lisaks aja faktor: tänasel päeval mitteolulisena näiv huvigrupp võib tulevikus osutada oluliseks. Samas on vajalik nendega tegeleda, luues suhte tänasel päeval, et ennetada tekkida võivaid probleeme või luua turueelis õigeaegselt alustatud koostööga.

Traditsioonilise valikuga määratletud huvigruppidest lähtumine võib toimida suhteliselt stabiilses keskkonnas. Turbulentses ja üha heitlikumas maailmas osutub varem toiminud ning traditsiooniline lähenemine huvigruppidele ettevõtte jaoks ebapiisavaks. Samuti on üha enam mõistetud, et huvigruppe tuleb võrdselt käsitleda ja suhteid nendega juhtida. Selle juures on oluline, et iga huvigruppi käsitletakse integreerituna ettevõtte eesmärkidesse, neid juhitaks eesmärkidega seostatult ning selge strateegiaga. (Samas 2011: 193)

Huvigrupiteooria arenedes jõuti tõdemuseni, et lisaks neile huvigruppidele, kes annavad oma panuse ettevõttele ja on seeläbi olulised, tuleb võrdselt tähelepanu pöörata ka huvigruppidele, kellel on ettevõtte suhtes vastandlikud huvid. Käsitletavat gruppi

ühendab kokkukuuluvus ja ettevõtte tegevusele vastandudes, suudab ta oma tegevusega ohustada ettevõtte head käekäiku ning mõjutada seeläbi ettevõtte edukust. Huvigrupiteooria varajasemates käsitlustes on selliseid gruppe peetud vähetähtsateks ning nende mõju ettevõtte strateegiate rakendamisele pigem ignoreeritud. Maailmamajanduse praktikas läbiviidud juhtumiuuringute analüüs viis huvigrupiteooria suhtevõrgustiku laiendatud käsitluseni. Nimelt leiti, et vastandlike huvidega huvigruppide kõrvalejätmine tekitas ettevõtetele märkimisväärselt kahju – sellest tulenevalt loodi erinevaid meetodeid ning taktikaid, kuidas vastandlikke huvigruppe kaasata ettevõtte strateegilisse juhtimisse. Tavapärastele, st eelnevalt määratletud huvigruppidele, nagu kliendid, konkurendid, varustajad, tarnijad ja valitsus, lisandusid mitmesugused ühendused ja aktivistide grupid. Teine suurem lisandunud grupp oli majandustegevusega vastanduvad grupeeringud, seltsid ja ühingud. (Samas 2011: 192-193) Need aspektid tõid huvigruppide käsitlusse uue lähenemise – huvigruppide juhtimine on pigem pidev, paljude suhete ja paljude eesmärkide vahel tasakaalu leidmise ja integreerimise ülesanne, mis eeldab pidevat suhtlusprotsessi. Käesoleva töö uuringu osas juhindub autor esmajoones viimati nimetatud käsitlusest, lisades sellele väärtuse loomise protsessi ühise eesmärgi nimel.

Huvigrupid moodustavad väärtuste ringi, mis neid ühendab. See aitab neil edukamalt toime tulla väliste mõjude või firma suhtes tehtud äriliselt mittesoodsate otsustega. Huvigruppide suhetes on oluline aspekt, et suhted pole pelgalt nn andmise-võtmise protsess, vaid on ettevõtte ja huvigruppide tulevikukeskkonna osas oma olemuselt ise loovad. (Freeman, Mcvea 2011: 194)

Mainardes jt (2011: 230) on lähtuvalt huvigrupiteooriast kokku võtnud juhtimise läbiviimise kolm tasandit:

1. huvigruppide määratlemine,
2. järjepidev huvigruppide vajaduste ja huvide kindlaksmääramine ja tõlgendamine,

3. suhete ülesehitus koos täieliku protsessi struktureerimisega vastavalt organisatsiooni eesmärkidele.

Suhtlusprotsessi kesksusest lähtuvalt on huvigrupi määratlus sõltuv suhte olemasolust ja selle järjepidevusest – toimub pidev, paljude suhete ja eesmärkide vahel tasakaalu leidmine. Huvigrupiks liigitamise valiku alusena saab vaadelda ka ajaperspektiivi:

- keskpika perspektiiviga vaadelduna on huvigrupp selline (valitakse selline huvigrupp), kellega suheldes moodustub ühisosaga väärtuskeskkond, mis loob barjääri väliskeskkonna soovimatute mõjude eest;
- pika perspektiiviga vaadelduna on huvigrupp selline (valitakse selline huvigrupp), kellega suhtlusprotsessi tulemusel luuakse uus tulevikukeskkond mõlemale osapoolale.

Peamine protsessi eesmärk on huvigruppide, nagu töötajad, kliendid, varustajad, ühendused jt grupid, suhete juhtimine ja ühendamine viisil, mis kindlustab ettevõtte pikaajalise edu. Huvigrupiteooria rõhutab ärikeskkonna aktiivse juhtimise, suhete ja jagatud huvide edendamise olulisust. Suhete stabiilsus sõltub esmajoones põhitõekspidamiste ja väärtuste jagamisest. Nõnda võimaldab huvigrupiteooria juhtidel ühendada ettevõtte ja personaalsed huvid, kaasates need ettevõtte strateegilistesse plaanidesse. (Freeman, Mcvea 2011: 192, 195, 196)

Ettevõtte võimekus oma huvigruppe tundma õppida ja mõista, mis on huvigrupile eriomane (personaalne lähenemine), ning neile sobivat väärtust pakkuda, on muutunud kriitiliseks oskuseks firma edukuse saavutamisel. Samuti on strateegilisel tasandil pikaajalise edu eelduseks huvigrupikeskne lähenemine, huvigruppide huvide eelistamine aktsionäride omadele. See viis lõpuks strateegilises juhtimises olukorrani, kus tuli paljusid huvigruppe juhtida samaaegselt. Antud olukord tekitas omakorda vajaduse rakendada integreeritud juhtimist viisil, kus süsteemi kaasatakse kõik huvigrupid ning püütakse luua igale neist oma personaalne strateegia – selline, mis



tooks kasu mõlemale poolele (*win-win situation*). Huvigrupi huvide ühilduvuse ulatus ettevõtte huvidega on aja jooksul saavutatud juhtimise tulemus. Tõenäoliselt tekib selles protsessis nii kasu kui kahju, kuid pikaajalises perspektiivis toob see kaasa huvigruppide toetuse ettevõttele. (Samas 2011: 194)

Eestis läbiviidud huvigruppide võrdse kaasamise uuringust selgub, et enamikul juhtudel lähtutakse pigem ettevõtte omaniku huvidest, jättes kõrvale teiste huvigruppide eesmärkide tähtsustamine. Sama uuringu tulemus, lähtuvalt Eesti osaluse ja välisosalusega ettevõtete lisandväärtusest, näitab Eesti omanikega ettevõtete oluliselt madalamat lisandväärtust võrreldes välisosalusega ettevõtetetega. Seda seostatakse välisosalusega ettevõttes töökohtade suurema arvu ning kõrgema lisandväärtuse loomise omavahelise sõltuvusega. Kokkuvõtteks toob antud uuring esile, et madalam lisandväärtus seostub Eesti ettevõtete enam omanike- kui huvigrupikeskse lähenemisega. (Tamm 2002: 570,576)

**Kitsamalt vaadates** kuuluvad huvigruppide hulka: omanikud, kliendid, töötajad, varustajad ja mõningates käsitlustes ka ühiskond. Eelpoolmainitud peetakse teoreetikute poolt neljaks või viieks peamiseks huvigrupiks. (Tullberg 2013: 128)

Harjumuspärane huvigruppide teoreetiline jaotus näeb omanikke ja tippjuhte ühtse grupina, kuid viimase kümnendi skandaalid on toonud ilmseks fakti, et tippjuhid on grupp, kellel on võimalus edukalt luua endale eelised ning seda omanike arvelt. Tippjuhtide võimukasutuse kontrolli vajadusest tingituna lisab Tullberg (2013: 128) huvigruppide hulka ka ettevõtte juhid, keda üldiselt ei peeta huvigruppide hulka kuuluvaks. Käesoleva töö autor nõustub väitega, et ka võimu täidesaatja peaks kuuluma peamiste huvigruppide hulka. See toetab huvigrupiteooriast tuntud mõtet, et ärilisi ja eetilisi tõekspidamisi tuleks käsitleda huvigrupiteooria raames koos, mitte eraldi suundadena.

Tullberg (2013: 128) välistab huvigruppe määratledes need, kes võivad teostada võimu ettevõtteülesest, kuid pole tugevalt seotud ettevõttega. Selles rollis nimetab ta valitsust,

konkurente, valitsuseväliseid organisatsioone ja meediat. Ta märgib, et see ei tähenda, et ettevõtte peaks neid gruppe ignoreerima, vaid lihtsalt seda, et ei peaks neid määratlema huvigrupina.

Huvigruppide määratlemise vastupidise, kitsendatud suuna on välja pakkunud Laine (2011: 74,75), kes lisab inimühiskonna gruppidele looduskeskkonna. Tema arutelu põhineb asjaolul, et läbi aastate on äri- ja looduskeskkonna aspektide olulisust tõlgendatud erinevate huvigruppide poolt erinevalt. Lähtudes huvigrupi määratlemise alustest, mille kohaselt huvigrupp on huvigrupp, kui ta mõjutab ise või on mõju objektiks, omab seaduspäraseid õigusi, võimu või sunnib ettevõtet kiireloomuliselt tegutsema, siis looduskeskkonnal on olemas antud tunnused. Looduskeskkonna ja ettevõtte vastastikune mõjutus ning looduskeskkonna olemus, mis looduseadustest lähtub, loovad ettevõtte jaoks määramatuse (kiireloomulise tegutsemise sunni) faktori. Teadusmaailmas on looduskeskkonda tunnustatud kui seaduslike õiguste objekti ja subjekti. Samas asjaolu, et looduskeskkonnal puudub verbaalne suhtlusvõime ettevõttega, on kaasa toonud selle, et tema huvide esindajateks on teised huvigrupid inimühiskonnast.

## 1.2 Huvigruppide suhtevärgustik

Ettevõtte huvigruppide omavahelised suhted moodustavad suhtevärgustikke. Ettevõtte edukus sõltub võimest jagada võimalikult laiapinnaliselt oma huve suhtevärgustiku osalistega, riivamata nende majanduslikke huve ja eetilisi tõekspidamisi. Nimetatut peetakse iseenesestmõistetavaks toimimiseks, et kindlustada pikaajaline kasu omanikeringile. (Norman 2003: 4)

Huvigruppe puudutavad erinevad eetilised lähenemised on koondatavad ühise ettevõtte ühiskondliku vastutuse – CSR-i (*Corporate Social Responsibility*) teooria alla: ettevõtte sotsiaalne tulemuslikkus/suutlikkus (*corporate social performance*), ettevõtte sotsiaalne tundlikkus/reageerimisvõime (*corporate social responsiveness*), ettevõtte kogukonna liikmena (*corporate citizenship*), ettevõtte valitsemistava (*corporate governance*), ettevõtte vastutavus (*corporate accountability*), ettevõtte ühiskondlik vastutus (*corporate social entrepreneurship*), jätkusuutlikkus (*sustainability*) ja nn kolmese mõõdupuu ühiskondlik vastutus (*triple bottom line*). Kõigil neil kontseptsioonidel on ühiseks eesmärgiks see, et ettevõtte näeks oma kohustusi avaramalt kui ainult ärimajandusvaldkonna eesmärkidest lähtuvalt, kus mõõdetakse eesmärkide saavutamist peamiselt finantstulemuste kaudu. Peamine probleem, mis tekitab konflikti ettevõtte ärimajanduse eesmärkide elluviimisel, on majandusliku poole ja vastutustundlikkuse piiri määratlemine selliselt, et mõlemad oleksid täidetud tasakaalustatult. (Parman jt 2010: 412) Ettevõtte majanduslike eesmärkide tasakaalustatud ühitamiseks nii sotsiaalsete kui keskkonnavalaste eesmärkidega on arendatud välja rahvusvaheline standard ISO 14000, mille tingimuste täitmisega näitab ettevõtte oma soovi toimida jätkusuutlikult. Arvestamist nii inimese, keskkonna kui majanduslike vajadustega hakati 1990-ndatel nimetama kolmese mõõdupuu ühiskondlikuks vastutuseks. (Norman 2003: 2)

Sidusgrupiteooria keskne teema on erinevatest huvidest tulenevate potentsiaalsete konfliktide juhtimine. Nii koostöö kui ka konflikti juhtimiseks on vajalik määratleda

teise osapoolle ootused ja vajadused. Ettevõtte võime tuvastada ja juhtida huvigrupiga ühiseid huve loob võimaluse teostada koostööd. Verdecho jt (2012: 249) Erinevate huvide määratlemine on vajalik, et elimineerida nendest tulenevad potentsiaalsed negatiivsed mõjud ja tegeleda strateegiate väljatöötamisega huvide ühildamiseks ettevõtte eesmärkidega. Selle protsessi käigus toimub ettevõtte ärimajanduslike huvide ühildamine huvigrupi vajadustega, mis loob eelduse majanduslike, sotsiaalsete ja keskkonnavalaste eesmärkide elluviimiseks tasakaalustatult, lähtuvalt igast konkreetsest huvigrupist.

Ettevõtte toimimine huvigrupi vajadusi mitteametavalt tekitab huvigrupis rahulolematuse ja selle eskaleerumisel konflikti. Ettevõtte ja huvigrupi konflikti kandumisel suhtevõrgustikku hakkab see mõju avaldama teistele huvigruppidele, tekitades läbi kolmandate subjektide (huvigruppide) ettevõttele tagasiulatuvat mõju.

Võrgustikusiseste suhete jaotus on vaadeldav mitmel tasandil, sõltuvalt suhete formaalsuse astmest ning paiknevusest (kas grupi sees või väljaspool gruppi). Ettevõtte huvigruppide suhetes moodustunud suhtevõrgustikule lisanduvad väljaspool gruppi paiknevad subjektid. Nende alla kuuluvad sotsiaalselt sarnaste gruppide suhted – moodustades sotsiaalvõrgustikke. Nende puhul pole esmatähtis suhte akt ise, kuivõrd pigem kuuluvus sellesse gruppi. Selline kuuluvus ühendab algselt siduvate suheteta inimesi ja toimib suhtevõrgustikust saadavate hüvede hulka rikastavana. Tegemist on ühendava (*linking*) suhtega, mis jääb formaalse ja mitteformaalse suhte vahele, võimaldades siduda formaalseid ja mitteformaalseid suhtevõrgustikke. Formaalsed suhtevõrgustikud alluvad enamasti kindlatele protseduurilistele reeglitele, mis aitavad organisatsioonis hoida korrastatuse taset. Mitteformaalsed suhtevõrgustikud tuginevad isiklikele suhetele, kaasates ettevõtte suhtevõrgustikku oma liikmete lisaväärtust. (Parts 2006b: 52-54) Uuringutes on leidnud kinnitust tõsiasi, et piisava tähelepanuta jäänud huvigrupp võib hakata toimima vastandliku grupina, kahjustades ettevõtte huve väga väikese ajendi tõttu – piisab, kui sotsiaalne võrgustik on eraldatud ettevõtte formaalsest suhtevõrgustikust. Suhtevõrgustiku teadmiste kaasamine ettevõtte juhtimisse loob oma

mitmekesisusega uut teadmist (teadmust) ja rikastab sellega juhtimise instrumente. Sotsiaalne dünaamika (suhtlus võrgustikus) toimib positiivse võimendusega ettevõtte formaalsele toimetehhanismile, suurendades viimase tõhusust. Uuringud näitavad, et inimeste sotsiaalse võrgustiku hindamisel peaks lisaks nende sotsiaalsele ühendamisele läbi formaalsete struktuuride ja protsesside silmas pidama ka tingimusi, mille alusel toimub vastastikune täiendus, mis muudab selle väärtuslikuks. (Soda, Zaheer 2012: 766) Täiendajatena (*complementors*) on käsitletud neid ettevõtteid, kes pigem suurendavad kui vähendavad käsitletava ettevõtte väärtust, mille loomine ja jaotamine on igal konkreetset juhul erinev, sõltuvalt äritegevuse olemusest. (Kuura 2002: 513) Sellest lähtuvalt on käesoleva töö autor võtnud üheks oluliseks huvigrupi määratlemise tingimuseks ettevõtte väärtuse suurendamise, sealjuures väärtusena defineeritakse nii protsessi ennast kui ka tulemit, mille puhul tajutakse osalise(te) või kolmandate osapoolte poolt väärtuse olemasolu või tõusu.

Suhtlusprotsessi keskses huvigrupi määratluses on välja toodud olulise aspektina huvigrupi osalemine väärtusloome protsessis. Nii nagu huvigruppide vahel, toetub suhtluse areng igale eelnenud tagasisidestatud infole, kuni uue, suhtluse tulemusel tekkinud väärtuseni: jagades oma teadmisi võrgustikus, loob see samal ajal uue väärtusega võrgustiku keskkonda. (Wiju jt 2011: 493)

Kull (2004: 76,77) on käsitlenud organisatsiooni ja huvigruppide sõnumite edastamise protsessi kui voogu, mis seob ühelt poolt äri eesmäärke ja teiselt poolt ettevõtte ning huvigrupi suhteid, andes toimimisele kooskõla. Ühel pool paikneb organisatsioon oma eesmärkidega, mille kontsentreeritud väljenduseks on tema missioon ja visioon. Teisel pool paikneb tema huvigrupp, kes on osa suhtevõrgustikust. Sõnumite protsessi dünaamika kahesuunalisus loob eelduse teineteise paremaks tajumiseks ja tundmaõppimiseks. Dialoogi arengu eelduseks on vastastikune tagasiside. Organisatsiooni poolt välja saadetud sõnumitele annavad huvigrupid tagasisidet ning vastupidi. Iga järgnev sõnum põhineb tagasisidel eelmise kohta, moodustades sõnumite ja tagasiside integreeritud voo. Selle voo omadustest sõltub organisatsiooni ja

huvigruppide vahelise suhte tulemuslikkus. Suhtevõrgustiku osalised kirjutavad suhtlemisvoo protsessis oma suhteid pidevalt üle, edastades teavet ja luues sellega ühist teadmiste ruumi, lähendades suhtevõrgustiku osalisi ühiste väärtuste ja usalduse suunas. Ühine väärtusmaailm ja usaldus vähendavad koostöö ülekandekulusid ning on seega kasumlikumad mõlemale osapoolele, tõstes samaaegselt sotsiaalset sidusust. (Parts 2006a: 39-42) Suhtlemine on üks võrdväarsuse eeldustest, toimides motivaatorina uute väärtuste loomisel. Iga suhe või selle puudumine avaldab mõju suhtevõrgustiku osalistele ja võrgustiku enda rikkusele. Ettevõtte ja huvigrupi vahelise teabedastuse järjepidevus on sellest tulenevalt oma olemuselt väärtuslik ja õigustab enda eksistentsi vajadusega olla pidevalt kasutusel.

Probleemilahenduse teooria teeb vahet kahel info edastamise suhtlustaseme aktiivsusel. Eristatakse passiivset info andmist kui ka selle jagamist (*sharing*). Info jagamise impulsiks on teise osapoole pöördumine teabe saamiseks, kas siis küsides arvamust või tehes järelepärimisi. Vastupidiselt käitub - aktiivne info andja, kes püüab ennetada info järele vajaduse tekkimist ja lähtub oma tegevustes suunatusest tulevikku. (Kim, Grunig 2011: 127). Ettevõtete koostöösuhtluses vastavad neile tasemetele vastavalt ennetav (*pro-active*) ja olukorrale reageeriv (*reactive*) koostöö. Ennetava iseloomuga koostöö toimib sisendina koostöö suurendamiseks, samas eeldab see ettevõttelt head koostööpartnerite ja tegevuskeskkonna tajumist. (Forme jt 2007: 691)

Väärtusahela loomisel toimivad firmadevahelised suhted analoogselt inimestevahelistele suhetele. Suhte edukust mõjutab ettevõtte võime luua seostatud ahel nii, et seostatud on mõlema osapoole väärtusmaailmad. Seega, lisaks Kulli (2004: 76) sõnumite edastamise ja tagasiside olulisuse mudelile, omab suhte edukuses tähtsust ka edastatavale või tagasisidestatud sõnumile väärtuse lisamine vastuvõtja jaoks.

Suhtevõrgustik toimib läbi interaktsiooni. Sotsiaalne interaktsioon toimib suhtevõrgustiku liikmete vastastikusel mõjutamisel, kas otsese või kaudse sotsiaalse integratsioonina. Otsese integratsiooni puhul kasutatakse indiviidiga vahetut, näost

näku (*face-to-face interaction*) suhtlust. Kaudse integratsiooni puhul on kasutusel infotehnoloogilised vahendid (näiteks: e-kiri, telefon jne) või kasutatakse kolmanda osapoole vahendust.

Läbi erinevate interaktsioonide salvestub suhtevõrgustikku tema võimekus analoogselt organisatsiooni salvestuva võimekusega. See on vaba teadmiste ressurss, mille kasutus organisatsiooni puhul sõltub tema võimekusest hallata organisatsioonisisest teadmusloome protsessi. (Wijk jt 2011: 493) Ettevõtte teadmusloome protsessi iseloomustab mitteformaalne õppimine. See on teadmiste, kogemuste ja oskuste ülekanne tööprotsessis. Mitteformaalne õppimine on seotud mõistmise toiminguga – teadmiste ja oskustega, mis on tekkinud väljaspool kehtestatud kriteeriume. Uuringute tulemused viitavad mitteformaalse õppimise suurele potentsiaalile, et lahendada majanduse muutustest ja tööjõu arendamise vajadustest tulenevaid erisusi kaasaegses ühiskonnas. (Jugdev, Mathur 2013: 638) Organisatsioonisisene teadmusloome protsess sõltub organisatsioonisisestest koostöövalmidusest (*internal communication capacity*) ja võimekusest (*internal communication capability*). Need on mõjutatud välistest teguritest nagu sotsiaalne nõudlus koos domineerivate poliitiliste suundumustega, õiguslikud raamistused, ressursi olemasolu ja rahastus. Sisemistest teguritest on suure tähtsusega organisatsiooni ja juhtimise kultuur, mille juures on oluline, kuivõrd inimeste erinevusi on mõistetud ja arvesse võetud. Eesti ettevõtte ja teadusasutuse koostööd mõjutavate tegurite uuringu tulemus näitas, et töökultuur, inimsuhted ja kommunikatsioon on olulised teadmussiirde protsessis. (Vadi, Haldma 2010: 149,150)

Verdecho jt (2012: 250-252) on taastuva energia sektoris tehtud uuringus välja toonud organisatsiooni elemendid, mis peavad olema hõlmatud tasakaalustatult koostöö tegemiseks erinevatel tasanditel. Peamised elemendid on strateegilisel tasandil: ühine visioon, sobiv ettevõtetevaheline tarneahela võrgustik, omakapital ja tugev tippjuhtkond (tippjuhtkonna toetus); organisatsiooni kultuuri tasandil: usaldus, pühendumus, konfliktide juhtimine, ühine koostöö ja jagatud teave; organisatsiooni struktuuris: koostöö juhtimine, sobiv juhtimisstiil, ühine otsustusprotsess (süsteem) ja

valdkondadeüleised meeskonnad; äriprotsessi ja tema ülesehituse tasandil: informatsioonisüsteemi ja kommunikatsiooni tehnoloogia koostalitlusvõime, protsessi ühtsus, tegevuste kooskõlastatus, erialalised oskused ja lisavõimed.

Koostööd on defineeritud kui moodust, milles kõik ettevõtted ühises väärtusloome ahelas töötavad aktiivselt koos ühise eesmärgi nimel. Seda iseloomustavad informatsiooni ja teadmiste vahetus ning riski ja kasumi jagamine. Edukat koostööd näitavad: informatsiooni vahetus ja selle tulemuste jagamine osapooltega ning koostöö küpsus, milles jagatakse tegevusi, seejuures nendele tegevustele hinnangu andmiseks on üheselt mõistetavad ja osapoolte poolt aktsepteeritavad edukusekriteeriumid. (Forme jt 2007: 690)

Uuringutest selgunud eduka partnerluse faktorid on: suhte omadused (kooskõlastamine, pühendumus ja usaldus), suhtluskäitumine ja probleemide lahendamise tehnikad. (Verdecho jt 2012: 250) Ettevõtte ja teadusasutuse koostöös oluliste tõkenditena on Seppo ja Roolah (2012: 331) välja toonud: ettevõtte madala võimekuse, eesmärkide mitteühildumise, kultuurilise mitteühilduvuse ja partneri tegevuskeskkonna mittetundmise.

Suhteõrgustikud on kujunemas üheks olulisemaks majanduse- ja poliitika arengut mõjutavaks suundumuseks. Nende eripäraks on tegevuspiiride sujuv, suuremat seostamist võimaldav transformatsioon, mis loob eelduse ettevõtetevaheliseks ühisressursi kasutuseks. (Kuura 2002: 519)

Seppo (2005: 91) on Eesti tingimustes ettevõtte positsiooni tugevuse hindamisel lähtunud põhimõttest, mille kohaselt ettevõtte omab seda tugevamat positsiooni, mida enam tema valduses on suhteõrgustiku liikmetele vajalikke ressursse. Ettevõtete koostöö eeldusena on ressursipõhises käsitluses nimetatud põhjused, mille kohaselt koostöö määravad ära ressursi olemus ja selle kasutus. Strateegilisi ressursse on kategoriseeritud mitmeti: füüsilised, inimesed, kapital; tehnoloogilised ja reputatsioonil (mainel) põhinevad; materiaalne ja mittemateriaalne vara (kinnisvara vs



teadmistepõhised ressursid). Kui materiaalsed ressursid võimaldavad ettevõttel täita äriprotsesse, siis mittemateriaalseid käsitletakse kui ressursse, mis loovad ettevõttele konkurentsieelise. (Jugdev, Mathur 2013: 637) Selle põhjuseks on ressursipõhises käsitluses strateegilise ressursi defineering, mida iseloomustab nende rakendamisel vastavus olemasoleva (tegevus) keskkonnaga; kuivõrd nad on kättesaadavad teistele firmadele; kuivõrd nad on imiteeritavad või asendatavad teiste ressurssidega; ning kuivõrd ettevõtte suudab olemasolevat ressurssi rakendada enda tegevusega. (Sanchez, Heene 2004: 33) Mittemateriaalsed strateegilised ressursid on seotud otseste ja kaudsete teadmistega firmas, tema unikaalsete sisemiste oskuste, teadmiste ja nende allikatega (Jugdev, Mathur 2013: 637).

Ettevõtete koostöös (võrgustumises) eristuvad käitumuslik ja majanduslik suund, millede rõhuasetused on vastavalt kas inimeste või organisatsioonide koostöösuhetele. Käitumusliku suuna olulisem aspekt on ettevõtte valmidus koostööks, mis lähtub suuresti tema kultuurist ja seotusest sotsialvõrgustikuga. Majanduslik suund tegeleb ettevõtetevaheliste koostöötingimuste aspektidega, tuginedes ressursipõhisele käsitlusele (*resource-based view*) ning selle arendusena tekkinud teadmistepõhisele (*knowledge-based*) ja kompetentsipõhisele (*competence-based*) käsitlusele. (Kuura 2002: 514,515)

Ressursipõhise vaate algselt ressursi staatiliselt käsitluselt, mida iseloomustab materiaalse ressursi mahu olulisus väärtusloomeks, on liigutud ressursi muutumisvõimekuse tähtsustumise suunas. Selle põhjusena on välja toodud sama, mis on huvigrupiteooria arengusuunda mõjutanud – kiired muutused tegevuskeskkonnas, mis edu saavutamiseks eeldavad ettevõttelt võimet neile reageerida. (Windsor 2011: 83) Võrreldes ressursipõhist vaadet kompetentsipõhise vaatega, pakub viimane uut kontseptuaalset mõõdet, kaasates enam aspekte keerulisest ja muutuvast varade, ressursside ja kompetentside koosmõjust. (Freiling 2004: 31)

Mittemateriaalsete ressursside olulisus seisneb selles, et nad põhinevad ühistel

tegevustel, mis toimivad varjatult koolitusena – suur osa õppeprotsessist toimub mitteformaalsena ühistegevuse käigus. (Jugdev, Mathur 2013: 638)

Jugdev, Mathur (2013: 636) on ühendanud ettevõtte mitteformaalse õppimise ja ressursipõhise vaate projekti teostamise konteksti, näidates, kuidas organisatsiooni võimekust areneda läbi projektitegevuste elluviimisel jagatud teadmiste. Strateegilises juhtimises on ulatuslikult uuritud, kuidas ettevõtte ressursid, tema varad on ettevõtte eelis. Projektijuhtimine hõlmab nii materiaalseid kui mittemateriaalseid varasid, mis ei pruugi olla käsitletavad kui erilised – organisatsiooni jaoks strateegilised – varad, kuid projektijuhtimise protsessi käigus toimunud teadmuse vahetusest tingitud kompetentside tõus võib osutuda strateegiliseks ressursiks. Teadmispõhist juhtimise teooriat kontrolliti uuringutega projektikeskkonnas ja saadi tulemuseks ühisloomingus uute teadmiste integreerumine mitmefunktsionaalsetes projektimeeskondades. Tähelepanu väärib, et väärtuste tõus oli täheldatav nii projektisiseselt kui – üleselt, ühendades organisatsiooni tulemusüksusi. (Samas: 2013: 638)

Ressursid on seotud võimetega ja nii võimed, väärtused kui ressursid saavad dünaamiliselt ajas muutuda koos keskkonna ja organisatsiooniga(dega). (Windsor 2011: 83) Kasutades projektijuhtimist, loob organisatsioon endale ajas ja tavapärasel toimimises püsiva ja pidevalt uueneva ressursieelise, kasutades selleks nii endale kui teistele kättesaadavaid ja jagatavaid ressursse, muutes need konkurentsieeliseks.

Eelkõige on projektist saadud teadmised ja kogemused muutumas üha olulisemaks organisatsiooni äritegevuses, milles projektitoimimise mehhanismide mõistmine, projektisisu analüüsimine ja tähelepanu pööramine projekti erinevatele osadele on need tegurid, mis aitavad kaasa ettevõtte võimekuse arendamisele. Projektiprotsess oma koostegemise ja ühisõppimisega on oma olemuselt ettevõtet arendav. (Jugdev, Mathur 2013: 639) Projektijuhtimises hõlmatud: meetodid, mallid, küpsusmudelid, andmebaasid ja erinevad riskide, kulude ja planeerimise hindamise vahendid ja tehnikad võimaldavad hinnata ettevõtete ja tema partnerite koostöö edukust. (Jugdev, Mathur

2013: 637)

Kui väärtuslike materiaalsete projektijuhtimise ressursidena on nimetatud vahendeid, tehnikaid, metoodikaid, standardeid, andmebaase ja projektijuhtimise kogemust, siis mittemateriaalne projektijuhtimise vara on oskusteabe (*know-how*) jagamine – teadmiste mitteformaalne jagamine, mentorlus, edulood, ajurünnakud ja töövarjuks olemine. Selle protsessi tulemuseks on haruldane osalus konkurentsieelise loomisel. (Samas: 2013: 638)

Thorne ja Wright (2005: 384,385) toovad oma uuringu tulemusel välja huvigruppide valiku teostamise olulise põhimõtte, mille kohaselt teoreetiliste teadmiste ja praktilise kogemuse koosmõjul tehtavad otsused, toimides õppeprotsessina, on samaaegselt ka huvigruppide määratlemisel põhielement. Nimelt peaks selle kohaselt huvigrupi rolli ja vastutuse määratlema just sedalaadi praktilises õppe-arutelude käigus ühise kokkuleppena. Nendesse aruteludesse koostööpartnerite hõlmamine on see praktiline võimalus ennetavalt kaasata ja saada ise kaasatud oluliste suhete rikkusesse ning hoida ära vastandlike huvide eskaleerumist.

Kaasaegses demokraatlikus ühiskonnas mõjutab avalik arvamus loodusressursside majandamist. Metsanduse madal või kõrge maine ühiskonnas – inimeste arvamused ja neist arvamustest lähtuvad indiviidide ja organisatsioonide (metsa) poliitilised otsused – mõjutavad hoiakuid oluliste loodusressursside majandamisel. (Murray, Nelson 2005: 3)

Eestis ja laiemalt maailmas on metsamajanduse valdkonnas tegutsejale iseloomulikuks hoiakuks – soov toimida „metsarahvana“, st olla looduskeskse maailmavaatega (Oja jt 2003). Sellise sotsiaalse hoiaku juured pärinevad ühiskonna minevikust. Parts (2006: 66) on välja toonud rajasõltuvuse (*path-dependence*) mõiste, mille kohaselt ühiskonna hoiak ja sellest tulenev käitumine sõltub minevikus toimunud ning selle muutmine eeldab lisaks valdkonnas tehtavatele pingutustele ajalist mõõdet. Sealjuures on ajalooline sõltuvus tihedalt seotud suhtevõrgustiku osaliste hinnanguga organisatsiooni kultuurile ja ideoloogiale ning väljendub igapäevases sotsiaalses suhtlemises.

Peda (2012: 316) toob Eestis tehtud uuringu tulemusena välja sotsiaalse vastutuse ja läbipaistvuse mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Nimelt toob ta esile nende praktilist väärtust maine ja usaldusväärsuse suurendamiseks avalikkuse silmis. Läbipaistvus ja avatus võimaldavad huvigruppidel ajastatult reageerida ettevõtte tegevustele, tõstes ettevõttega koostöö turvalisust suhtevõrgustiku osaliste jaoks.

Loodushoiu ja metsapoliitika legitiimsuse tagamiseks on vajalik, et ühiskond mõistaks ja aktsepteeriks metsanduse olemust. Küll aga esinevad ühiskonnas vastuolulised arvamused: metsade raiet soovitakse vähendada, kuid samal ajal kujundada igapäevast elukeskkonda looduslike materjalide, eriti puidu kasutamise teel.

Konkurentsivõime parandamise eesmärgil on täheldatav strateegiliste liitude (*strategic alliances*), mis on oma olemuselt võrgustikud, moodustamise aktiivsuse tõus, et tõhustada metsamajanduse valdkonnasisest arengut nii praktilise kui teaduspoole ühises koostöös. Metsamajanduses on selliseks strateegiliseks liiduks Metsaklaster, mille toimimises võib täheldada sarnaseid protsesse. Integratsioon eeldab sarnasust struktuurides ja protsessides, et stimuleerida võrgustike kujunemist Eestis. Seega omavad ettevõtte suhtevõrgustiku arhitektuur ja seal toimivad protsessid rolli ettevõtte võrgustikusiseses suhtluses nii väliste kui sisemiste huvigruppidega. Lisaks on välja toodud tippjuhtide olulisus suhtevõrgustiku suhete väljakujundamisel, milliste uuringutega pole Eestit veel hõlmatud (Kuura 2002: 514,519), küll aga on Eesti avaliku teenistuse kompetentsimudeliga määratletud juhi rollid: teostada suhtevõrgustike loomist ja koostööd; korraldada nii enese-, inimeste, ressursside, protsesside kui strateegilist juhtimist; kujundada poliitikat ja kommunikatsiooni, olla õigusteadlik. Teostades seda kodanikukeskselt, usaldusväärselt ja võimekalt juhtides ning pühendumusega. (Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide... 2011: 17-19) Eesti kõrgete riigiametnike üldkompetentse hindava uuringu tulemused näitavad nende puhul madalamaid hinnanguid nn pehmete kompetentside osas, hinnangud on madalamad kommunikatsioonide ja poliitikate juhtimisele ning suhtevõrgustike loomisele. (Kõrgete riigiametnike... 2011: 7)

Strateegiliste liitude koostöö edukuse faktoritena on välja toodud: sarnased eesmärgid, erioskuste ja ressursside olemasolu; omavahelise kultuuri sobivus, selle kooskõla; protsesside valik, mis võimaldavad luua tugevaid sidemeid; usaldus, avatud suhtlus, paindlikkus ja juhtimises osalevad isiksused; tulemuse ja selle tunnustamise seose olemasolu; koostöö/konkurentsi vahekorra sobivus ning vajadus toimuvat pidevalt kaardistada, analüüsida ja osapooltele tagasi sidestada. (Thorne, Wright 2005: 386) Nimelt on lisaks positiivsetele suhtevõrgustiku mõjudele oluline arvestada ka negatiivsete mõjudega ja neile reageerida. Seppo (2003: 190, 2004: 171) on välja toonud suhtevõrgustikust saadavate positiivsete mõjudena: teabe saamist, väiksemad kulud ja ligipääsu endal puuduvatele ressurssidele, riski jagamise ja kiirema tulemuse ja innovatsiooni saavutamise; ning negatiivse mõjuna: partneri liigse kontrolli ettevõtte üle ning sellest tuleneva sõltuvuse partneri ärieesmärkidest.

Vastavalt Verdecho jt (2012: 250) poolt välja toodud aspektidele iseloomustavad ettevõtetevahelist koostööd partnerluse kontekstis seitse faktorit: äriprotsess, inimesed, usaldus, tehnoloogia, struktuur (ülesehitus), finantsressursid ja kultuur (enesearendus). Vastavalt neile aspektidele iseloomustavad kaasaegseid organisatsioone: protsessidele suunatuse tähtsustamine; otsustamine mitmedistsiplinaarsetes meeskondades ja võrgustikes, mis tugineb töötajate usaldusele ja lubab läbi eksimiskogemuse enesearendust; kollektiivne õppimine ja tihedam koostöö allüksustega, mis võimaldab sünergia teket; väiksem hierarhilisus ja suurem detsentraliseeritus (Tamm, Noorkõiv 2006: 177)

**Organisatsiooni informatsioonivõimekuse** hindamise raamistiku väljatöötamisel on kasutatud erinevaid teoreetilisi käsitlusi nii huvigruppide strateegilise juhtimise kui turunduse teooriatest. Käesoleva töö raames vaadeldakse edukat vahetust kui edukat suhtlust, milles on: vahetusprotsessis osalejatena ettevõtte ja huvigrupp, vahetusprotsessina aga käsitletakse suhtlusprotsessi.

Turundusteoorias on välja toodud, et edukas vahetus saab toimuda, kui suudetakse

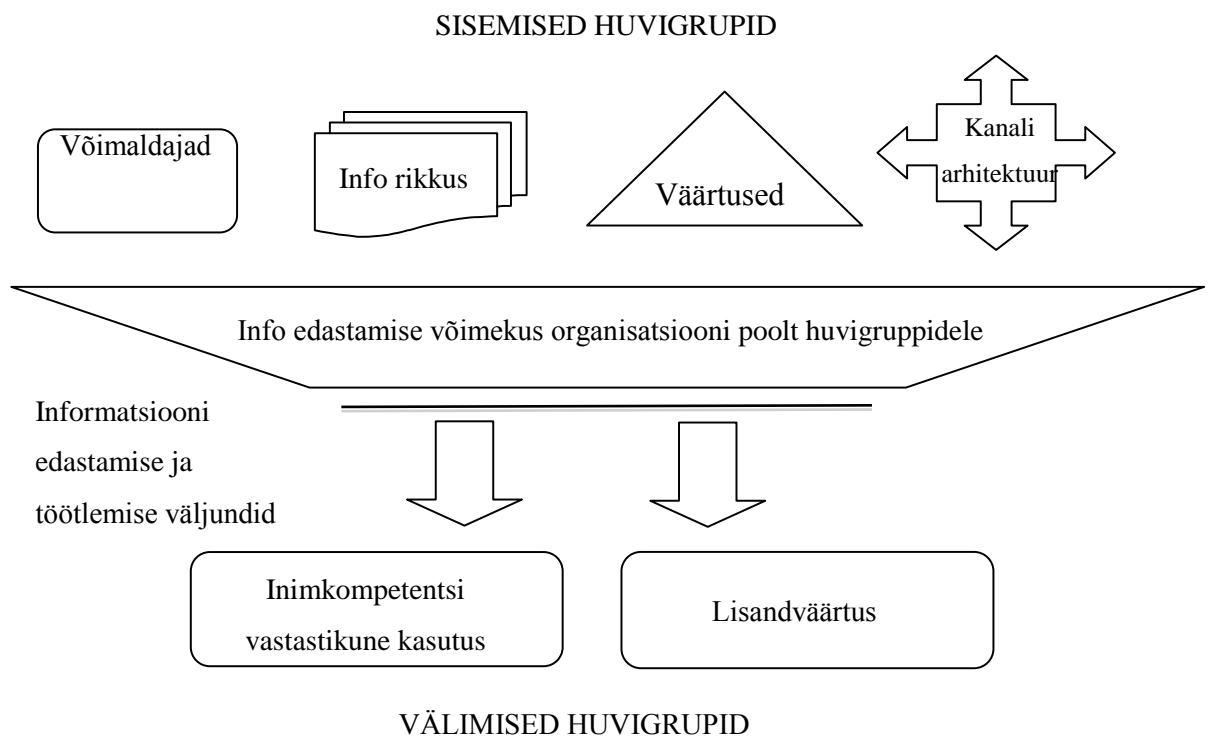
ületada vahetusprotsessi piiravad takistused. Neid on nimetatud „turulõhedeks“ ja tuuakse välja seitse vahetusprotsessi piiravat lõhet: ruumilõhe, ajalõhe, koguselõhe, valikulõhe, infolõhe, väärtuslõhe ja omandiõiguslõhe, mis on refereeritud Mauringu (2001: 19-20) käsitluses.

Hindamisraamistiku peamiste tegurite sõnastamisel on kombineeritud ettevõtetevahelist koostööd partnerluse kontekstis (Verdecho jt 2012), ressursi- ja kompetentsipõhist vaadet (Jugdev, Mathur 2013), turunduslõhe mõistet ja huvigrupiteooria erinevaid vaatenurki koos suhtevõrgustiku käsitlusega (Wijk jt 2011) ning probleemilahenduse teooriat (Kim, Grunig 2011).

Kontseptsioonide põhjal töötati välja kaks peamist raamistiku mõõdet, mis hindavad suhtlusprotsessis organisatsiooni koostöö -ja infoedastamise võimekust. Raamistik on ühelt poolt kindlaks määratud organisatsiooni sisemiste infoedastamise teguritega – edastamise võimekusega sisemiste huvigruppide poolt – ning teiselt poolt väliskeskkonna muutuste ja välimiste huvigruppidega. (Freeman ja Mcvea 2011)

Kotri (2011: 341) on välja toonud suhtlusprotseduuris kliendikogemuse hinnangu definitsiooni, milles kliendi hinnang on mitmedimensiooniline. Mitmedimensioonilisuse all on ta käsitlenud: sensoorseid, emotsionaalseid, kognitiivseid, kehalisi, sotsiaalseid ja instrumentaalseid kogemusi. Nimetatud kogemused kuhjuvad kogu suhtlustsükli vältel. Käsitledes huvigruppi ettevõtte kliendina, saame me suhtlusprotseduuri analüüsides tulemuseks huvigrupi hinnangu ettevõtte koostöövõimekusele.

Selleks, et töötada välja peamised **hindamisraamistiku tegurid**, on võetud aluseks neli peamist mõiste käsitlust. Teoreetiliselt määratletakse ettevõtte suhtlusvõimekust mitmete erinevate tunnuste abil, mille hulka kuuluvad info rikkus, väärtused, kanali arhitektuur ning suhtlust funktsionaalselt võimaldavad või täiendavad vahendid. (Joonis 1)



**Joonis 1.** Ettevõtte informatsioonivõimekuse raamistik (mõisterraamistu teemad).

Allikas: autori koostatud.

Käesoleva uuringu läbiviimisel kasutati suhtlus- ja informatsioonivõimekuse töödefinitsiooni loomisel eelnimetatud tegureid.

**Kanali arhitektuur** on ettevõtte ja huvigrupi suhtlusprotsessi dünaamikat, voo omadusi väljendav tegur, iseloomustades selle avatust, läbipaistvust ja suunalisust. Hõlmab ettevõtte: avatust, teabe liikumise ühe- või kahesuunalisust, vastastikusel teabe vahetamisel põhinevust; horisontaalset, vertikaalset või mõnda teist suhtlusmustrit ning suhtluse formaliseeritust.

**Info rikkus** väljendub teabe omadustes ning ettevõtte informatsioonitöötlemise võimekuses: võtta vastu väliskeskkonnast signaale, neid töödelda ja taasesitada uue vääristatud tulemusena. Hõlmab ettevõtte poolt edastatava teabe kvaliteeti ja sisu

sobivust huvigrupi ootustega. Pakutava teabe sisu ja selle kvaliteeti iseloomustavad teabe täpsuses ja usaldusväärsuses, kuivõrd ettevõtte teabe kogumise, töötlemise ja ülekande meetodid tagavad täpsuse ja usaldusväärsuse. Pakutava teabe mitmekesisus pärineb ettevõtte inimkapitali salvestunud ressursist: töötajate teadmistest ja oskustest, nende vastavusest huvigruppide soovidele ja vajadustele.

**Väärtused** hõlmavad nii ettevõtte kui tema indiviidide huve, mida jagatakse huvigrupiga (teabe pakkuja omadused) ja mis väljenduvad sotsiaalressursi kaasatuses ja võimekuses väärtusmaailma edasi anda. Väärtusmaailma kokkulangevuse all käsitletakse ettevõtte ja huvigrupi esindajate sarnasust suhtlus- ja töökultuuri osas. Usaldusväärsuse all on mõeldud ettevõtte esindaja usalduslikkust ja konfidentsiaalsust: vahetatud teadmistega teist osapoolt mitte kahjustada, heatahtlikkust tõlgendada ja toimida teise osapoolle suhtes „parimas usus“.

**Võimaldajate** all käsitletakse huvigrupiga suhtlemiseks ettevõtte poolt antud vahendeid, mis suhtlust funktsionaalselt võimaldavad või täiendavad (võimaldajate omadused). Hõlmavad suhtluskiirust ja teabe edastamise vormi: kanali tüüpi ja teabe üheselt mõistetavust ja hulka ning suhtluskohta (geograafilist paiknemist). Geograafilise kaugusega on määratletud ettevõtte ja huvigrupi teineteisest eraldatus. Selle peamine mõju on suunatud otsesele sotsiaalsele interaktsioonile, indiviidide võimalusele suhelda üksteisega vahetult näost-näku (*face-to face interaction*). Selle alla kuulub ka ettevõtte paindlikkus koha valikul kontakti loomisel. Teise poole signaalile vastamise suhtluskiirus ja ajastatus näitab, kuivõrd organisatsioon toetab huvigrupi jaoks vajalike tegevuste teostamist. Vormi all käsitletakse teabe edastamise kuju (formaalne, mitteformaalne), selle keerukuse astet ja üheselt mõistetavust ning teabe hulga sobivust ning info edastamise kanali tüüpi: suuline vs kirjalik; virtuaalne vs näost-näku.

Defineerides suhtlus- ja informatsioonivõimekust nende elementide kombinatsiooni kaudu, eristas käesoleva uurimustöö autor suhtlus- ja informatsioonivõimekust teistest organisatsiooni ja huvigrupi koostööd iseloomustavatest teguritest. Huvigrupi



hinnangute küsimisel uuritakse, kelle huvidest suhtlusprotseduuris lähtutakse (eesmärkide kattuvus) ning millistel teguritel on kõige enam mõju koostöövõimekusele lisandväärtuse loomisel ja inimkompetentsi vahetuses.

## 2. RIIGIMETSA MAJANDAMISE KESKUSE JA HUVIGRUPPIDE KOOSTÖÖVÕIMEKUST MÕJUTAVAD TEGURID

### 2.1 Huvigruppide valiku alus ja uurimismetoodika

**Uurimisobjektiks** oli RMK, analüüsitav organisatsioon on Keskkonnaministeeriumi valitsemisalas tegutsev riigitulundusasutus. Oma ülesannete täitmisel esindab RMK riiki. (RMK põhimäärus) RMK on ainus riigitulundusasutus, olles seega ainulaadne Eestis. RMK tegevusalad on määratud Metsaseadusega, mille kohaselt peab asutus juhinduma metsade säästvast majandamisest ja metsa kui ökosüsteemi kaitsest. Riigimetsa majandamine, loodusväärtuste kaitse ja avalike funktsioonide nõude täitmine tingib paljude huvigruppidega suhtluse vajalikkuse. Käesolev uuring viidi läbi RMK jaoks oluliste huvigruppide hulgas.

Huvigruppide ootused RMK-ga suheldes on eeskätt olulised organisatsioonile tema eesmärkide täitmisel. Samas, olles Metsaklastri liige ja hallates ligikaudu poolt Eesti metsaressursist, on organisatsiooni mõju tegevusvaldkonnas ning seonduvatele huvigruppidele suure ulatusega.

Töö viidi läbi kvalitatiivse kirjeldava uurimusena. Magistritöö empiirilise osa läbiviimisel kasutas autor **intervjuusid**. Andmete kogumine toimus kahes etapis. (Tabel 2) Andmed koguti poolstruktureeritud intervjuudega. Esimese etapi andmed koguti uuritava organisatsiooni sisemistest huvigruppidest metsahalduse tegevusvaldkonnast: metsakasvatuse- (edaspidi kasutatud MK) ja looduskaitseosakonna (edaspidi kasutatud LK) käest, mis esindasid antud uuringus organisatsiooni metsakasutust ja -kaitset. Teises etapis koguti andmed RMK-le oluliste välimiste huvigruppide ekspertidelt. Kokku viidi läbi 7 intervjuud. Esimeses etapis kestsid intervjuud ühest kuni pooleteise

tunnini. Teises etapis kestsid intervjuud keskmiselt kaks tundi.

**Tabel 2.** Andmete kogumise intervjuu protseduur

Etapp	Eesmärk	Uuritavad
I etapp 2012	Organisatsiooni poolt seatud huvigruppide ja nende huvide kaardistamine.	RMK metsakasvatuseosakond RMK looduskaitseosakond
II etapp 2014	Huvigrupi hinnangu põhjal koostöövõimekust määratlevate tegurite uurimine suhtlusprotsessis.	Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit Eesti Erametsaliit Keskkonnaamet Eesti Maaülikool Keskkonnaagentuur

Allikas: autori koostatud.

Esimese etapi intervjuude eesmärgiks oli RMK sisekeskkonnast lähtuvate seisukohtade väljaselgitamine välimiste huvigruppide olemuse ja huvide iseloomu kohta.

Esimese etapi intervjuu teemade struktuur:

- organisatsiooni huvigrupid ja nende huvid,
- RMK-ga koostööd mõjutavad aspektid.

Esimese etapi intervjuudes kasutati avatud küsimusi. (Lisa 3), mille tulemused vormistati protokollina, mis saadeti tagasiside saamise eesmärgil informantidele. Täiendused, parandused ja suunised RMK sisekeskkonna (intranet) dokumentides sisalduvale teabele viidi sisse lõpp-protokolli, millest moodustus esimese etapi andmebaas (edaspidi kasutatud I ab) (Lisa 5). Uuringute läbiviimine oli kooskõlastatud RMK juhatuse esimehega.

Esimese etapi andmete põhjal teostati suunatud sisuanalüüs. Tekstikorpuses märgiti ära esmalt kõik organisatsiooni toimimisega seonduvad huvigrupid ja organisatsiooni huvid nendega suhtlemisel ning tööülesannete täitmisega seonduvad probleeme kirjeldavad väljendid. Kirjelduste abstrahheerimise käigus jagunesid huvigrupid nende huvide alusel kolme kategooriasse: majanduslik, sotsiaalne ja ökoloogiline. Tööülesannete täitmisega

seonduvate probleeme kirjeldavate väljendite abstraherimise käigus eristusid koostööprotsessi mõjutavad teemavaldkonnad, millele anti nende sisu kirjeldav üldistav nimetus. Esimese etapi analüüs oli sisendiks teise etapi teostamisele.

Väliste huvigruppide valik tugines suhtlusel RMK tegevusvaldkonna esindajatega, mille käigus uurija kaardistas organisatsiooni poolt määratletud välimised huvigrupid ja nende huvid. Teise etapi uuringus osalesid välimised huvigrupid: Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit (EMPL), Erametsaliit, Keskkonnaamet (KKA), Eesti Maaülikool (EMÜ) ja Keskkonnaagentuur (KAUR). Huvigruppide valik lähtus nende võimalikust panusest riigimetsa majanduslike, sotsiaalsete ja ökoloogiliste funktsioonide täitmisel, tuginedes uuritava organisatsiooni poolsele hinnangule. (Tabel 3)

**Tabel 3.** RMK huvigruppide jaotus riigimetsa funktsioonide täitmisest lähtuvalt.

Riigimetsa funktsioonid	Huvigrupid	Huvigrupi iseloom
Majanduslik	Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit Erametsaliit	Suurimad metsamajanduslike funktsioonide täitjad. Majanduskeskne nõudlus <i>Metsandus ja majandus</i> .
Sotsiaalne ja kultuuriline	Keskkonnaamet	Üle-eestiliselt sotsiaalsete ja kultuuriliste funktsioonide täitja, hõlmates nii loodushoidu, -turismi ja metsanduslikku pärandit. Inimesekeskne ühiskondlik kokkulepe <i>Metsandus ja inimene</i> .
Ökoloogiline	Eesti Maaülikool Keskkonnaagentuur	Suurimad metsaökoloogia teadusloome teostajad. Ressursikeskne teaduslik hinnang <i>Metsandus ja ökoloogia</i> .

Allikas: autori koostatud.

Valik tehti lähtudes sellest, et riigimetsa funktsioonide täitmisega seotud huvigrupid oleksid esindatud tasakaalustatult ja tulemused võrreldavad. Riigimetsa funktsioonide alusel rühmitamine toimus sarnaste huvide iseloomu järgi, tuginedes teoreetilistele seisukohtadele, informantide ütlustele ja uurija hinnangule.

Andmeallikateks olid intervjuud juhtide või arvamusiidritega. Juhtide ja arvamusiidrite esindatus oli 2-4 igas valitud huvigrupi valimis. Huvigruppe esindavad isikud on anonüümsed. Ekspertide valikul lähtuti sellest, kes võivad uurijat kõige paremini informeerida. Informantide valikul lähtuti sellest, et uuritaval oleks isiklik kogemus koostöösuhetes RMK-ga ning ta omaks teadmisi oma organisatsiooni teiste üksuste suhtluse kohta RMK-ga. Kõik väljavalitud huvigruppe esindavad informandid on valdkonnas pikaajaliselt tegutsenud ja olnud aktiivses suhtluses ning koostöös RMK-ga.

Teise etapi intervjuude eesmärgiks oli selgitada välja RMK ja temaga seotud oluliste huvigruppide vahelist koostöövõimekust määratlevad tegurid suhtlusprotsessis.

Teise etapi intervjuu struktuuri teemad on:

- RMK roll temale oluliste huvigruppide jaoks,
- suhtlemise ja koostöö toimumise põhjused ja asjaolud,
- suhtlust ja koostööd soodustavad ja takistavad tegurid.

Teise etapi intervjuudes olid eelnevalt sõnastatud uuritavate teemade kohta avatud ja suunatud küsimused. (Lisa 4) Vastanduvad küsimused sõnastati intervjuu käigus, lähtuvalt intervjuueeritava vastustest, vältimaks temaatiliste vastandite integreerimist subjektiivsesse teooriasse. Selline intervjuueerimismeetod on välja töötatud subjektiivsete teooriate rekonstrueerimise eesmärgil. Subjektiivse teooria all peetakse silmas olukorda, kus vastajal on käsitletava teema kohta keerukas teadmiste süsteem, mis hõlmab nii teadlikke (eksplitsiitseid) kui sõnastamata (implitsiitseid) arusaamu. Vastaja implitsiitseid arusaamu püütakse muuta eksplitsiitseks, kasutades eri tüüpi küsimusi: avatud, suunatud ja vastandavaid. Meetodit kasutatakse subjektiivsete kogemuste uurimisel, uuritavate piiratud arvu puhul, minevikusündmuste ja väheteadvustatud situatsiooni käsitlemisel. (Laherand 2008: 192,193) Kvaliteetsete tulemuste tagamiseks kasutati intervjuudes aktiivse kuulamise tehnikaid. Sisemiste ja välimiste huvigruppide intervjuude käigus kasutati projektiivtehnika, eesmärgiga

fookustada, täpsustada ning luua erinevaid vaatepunkte intervjuu käigus esitatud seisukohtadele. (Lisa 6 näidis)

Teise etapi intervjuude tulemused salvestati ja vormistati transkriptsioonina, millest moodustus teise etapi andmebaas (edaspidi kasutatud II ab) – tekstikorpus. Intervjuu käigus märgiti kohad, mis võivad riivata huvigruppi (informandi poolt soovitud kohad) ja vajavad konfidentsiaalsust andmete avalikustamisel. Intervjuud viidi läbi, audiosalvestati, kirjutati ümber ja analüüsiti käesoleva magistritöö autori poolt.

Teise etapi andmete põhjal teostati suunatud sisuanalüüs. (Tabel 4)

**Tabel 4.** II etapi uuringu struktuur ja käsitletavad kategooriad

Uurimuse struktuur	Kategooriad
informatsioonivõimekuse raamistiku koostamine	kanali arhitektuur, väärtused, info rikkus, võimaldajad
tegevuste ja situatsioonide määratlemine, mille käigus suhtlust ja koostööd soodustavad ja takistavad tegurid ilmnevad	suhtlemise ja koostöö põhjused ja asjaolud, eesmärk, suhtlemist ja koostööd takistavad tegurid, soodustavad tegurid, ootused
organisatsiooni mõju ulatus ja iseloom huvigrupile	majanduslik, sotsiaalne, ökoloogiline, poliitiline

Allikas: autori koostatud.

Teises etapis rühmitati esmalt huvigrupisiseselt informatsioonivõimekuse raamistiku kategooriatesse: kanali arhitektuur, info rikkus, väärtused, võimaldajad (Joonis 1) kirjelduste sisule vastavad tekstiosad ja väljendid. Eelneva alla mitte-liigituva materjali ilmnemisel loodi uusi kategooriaid ja võrdlemise tulemusel liideti võimaldajate kategooriast osad tegurid vastavalt uuringus ilmnenu sobivusele teiste kategooriatega. Teisena märgiti ära tekstikorpuses suhtluse ja koostöö hinnangut kirjeldavad väljendid, millele anti sisu üldistavad lihtsustatud nimetused. Nende rühmitamisel moodustusid koostööd takistavate ja soodustatavate tegurite ning organisatsiooni suhtes huvigrupi ootuste kategooria. Kolmandaks märgiti ära tekstikorpuses kõik suhtlemise ja koostöö tegevust kirjeldavad väljendid, millele anti sisu üldistavad lihtsustatud nimetused.

Nende rühmitamisel moodustused suhtlemise ja koostöö põhjuste, asjaolude ning eesmärkide kategooriad. Neljandaks märgiti ära tekstikorpuses organisatsiooni tegutsemisest huvigrupile tulenevate mõjude kirjeldused. Nende abstraherimise käigus jagunesid organisatsiooni mõjud huvigrupile mõju iseloomu alusel nelja kategooriasse: majanduslik, sotsiaalne, ökoloogiline ja poliitiline.

Saadud andmeid analüüsiti esmalt huvigrupisiseselt, seejärel teostati huvigruppide vaheline analüüs ja tegurite ristanalüüs. Ülevaatlikkuse eesmärgil on analüüsi osas esitatud tulemuste võrdlus vastava teema juures. Lihtsustatud nimetuste andmisel on kasutanud töö autor tsitaate intervjuudest materjalipõhisuse säilitamise eesmärgil. Tulemuste analüüsis kasutati analüütilist üldistamist, kus eelnevalt loodud ja kategoriseeritud teoreetiline raamistik toimib mallina, millega on võrreldud empiirilise uuringu tulemusi. Analüüsi käigus, liikudes laia uurimisraamistiku, teooria ja empiiriliste andmete vahel, teostati mustrite sobitamist, loogiliste mudelite väljatöötamist, toodi välja ajalisi tendentse ja leiti seletusi. Analüüsi lõpptulemusena on võimalik luua uuritavat nähtust kirjeldavaid kategooriaid, mõisteid, mõistesüsteeme, mõistekaarte või mudeleid. (Laherand 2008: 82) Kavandatavas töös oldi huvitatud uuritavat nähtust kirjeldavate kategooriate ja laia uurimisraamistiku mudelit täiendavate kategooriate leidmisest. RMK rollikategooriasse lisandus riigimetsa majandamistegevuse täidesaatja kategooria. Huvigruppide koostööootuste kirjeldamisel lisandusid erinevate tasandite ootuste kategooriad: indiviidi, organisatsiooni ja valdkonna tasand.

## 2.2 Koostöövõimekust suhtlusprotsessis mõjutavate tegurite analüüs

**I etapi intervjuude analüüs** toob välja organisatsiooni välimiste huvigruppi esindajate valiku ja nendega suhtlemise teemavaldkonnad.

RMK sisemiste huvigruppide intervjuude eesmärgiks oli organisatsiooni poolt määratletavate välimiste huvigruppide kaardistamine ning nende huvi iseloomu määratlemine. Informandid tõid välja huvigruppe, lähtudes enda tegevusvaldkonnast ja oma tööülesannete täitmisel esinevatest probleemidest. Kirjeldamise käigus eristusid koostöö protsessi mõjutavad viis teemavaldkonda: seadusandlusest tulenevad mõjud, usaldusväärsest tingitud piirangud, kuvandist tulenev – organisatsiooni eesmärkide vääriti mõistmine, töökultuurist ja protseduuridest tulenevad tõrked ning ärimudeli tüübist tulenev eripära.

Seadusandlusest tulenevad mõjud, mis tõstatasid küsimuse RMK enda mõjust poliitika kujundamisele ja suunasid välimiste huvigruppide juures uurima RMK rolli poliitika kujundajana ja selle mõju huvigruppidele.

*Seadusandluse muutumine – RMK räägib kaasa metsanduse õigusaktide koostamisel. Parema ja metsamajandamist soodustav seadusandlus, looduskaitseliste piirangute ülevaatamine on vajalik. (1 ab MK)*

RMK usaldusväärsest tingitud piirangud, mis tõstatasid organisatsiooni pädevuse küsimuse, suunasid uurima väliste huvigruppide ootusi organisatsiooni suhtes.

*Kaitsealade piiranguvööndite majandustsükklisse kaasamine (taust: seadusandlus lubab majandada, aga KKA-lt ei saa kooskõlastust. Selle taga võib olla kommunikatsiooni probleem, kas KKA püüab vältida potentsiaalselt üldsust riivavat tegevust või peaks RMK tõstma oma usaldusväärset sedalaadi tegevusloa saamiseks. (1 ab MK)*

*... MK tulundusasutusena tekitab looduskaitseliste tööde teostajana küsitavust. Vajalik luua LK-le imago RMK kui LK arendaja-kujundaja.. (1 ab LK)*

RMK kuvandist tulenev – organisatsiooni eesmärkide vääriti mõistmine, mis suunas uurima RMK kui riigi esindaja rolli välimiste huvigruppide jaoks.



*Peame rohkem panustama metsa majandamise/uuendamise sõnumi levitamiseks, mitte puhkuse jaoks riigimetsas, muidu tekibki 2 RMK-d. ... RMK kuvand taastuva ressursi tootjana vajalik, et kummutada sotsiaalset vastuseisu kuusikute vanuselist piiri. ... Looduskaitse, metsamajandus, külastus- ja maastikuseire ja külastuskorraldus peaks olema selgemalt lahutatud (loodushoid ja looduskaitse nimed on dubleerivad, aga tegevused erinevad. ( I ab MK)*

Teise etapi intervjuude läbiviimise ajal oli rakendunud juba organisatsiooni intervjuudest lähtuv, lahendust vajav „puhkus riigimetsas“ ühepoolne kuvand riigimetsa majandajast. Nimelt on asutud aktiivselt koostööd tegema metsa ja puidutööstuse sektoriga, millist soovituslikku arvamust, oma esmase analüüsi tulemusele tuginedes, ka käesoleva töö autor organisatsiooni juhtkonnaga jagas. Selle tulemusena käivitas (kureeris) käesoleva töö autor RMK ja EMPL-i ühisprojekti, mis tutvustas „Metsa eluringi jätku puidu eluringis“, Tallinna südalinnas ühisekspositsioonina.

Organisatsiooni töökultuurist ja protseduuridest tulenevad tõrked, mis suunasid uurima RMK ja huvigruppide vahelisi suhtluskanaleid.

*Keskkonnaametiga konstruktiivne suhtlemine spetsialist – spetsialisti tasandil, regiooni tasandil koordineerimatus. Seejuures kaitsekorralduskavade formaat pole kasutajasõbralik: kavade andmestik ja seirealade kaardikihid puudulikud, esitatud teave ebaühtlane, dubleeriv sisestamine soosib vigade paljusust.*

*... Eelnenud perioodil KKA (LKK?)–ga suhtlus nõrk. Näit VEP-d tehti osalt riigimaale nii, et RMK-ga ei suheldud ja dokumentatsioonides tekkisid VEP-i paiknemise kirjeldamisel lahknevused. KKA reformiga kaasnes teabevahetuse tõhustumine oluliselt. (I ab LK)*

*... RMK-s toimub hetkel tugiteenuste hindamine põhitegevuse poolt, kuid puudub tagasiside tulemuste kasutamise osas. ... Hindamist võiks laiendada ka kogu organisatsioonile. Kui üks üksus annab tagasisides vastuse, et üksus ei suhtle teise üksusega, siis on ka see tagasiside, mis võib anda märku võimalikust kommunikatsiooniprobleemist. (I ab MK)*

Organisatsiooni ärimudeli tüübist tulenev eripära, mis suunas uurima, kuivõrd organisatsioon teeb koostööd huvigruppidega ühiste eesmärkide nimel. *Neljasilmaprintsiip on rakendatud enamuses osakondades, va loodushoid ... LKO /looduskaitseosakonna/ moodustamisega infoliikumine metskondadele paranes ... Struktuuri probleemid, lokaalsed optimumid, st lahendused, mis on optimaalsed osakonnale/üksusele, kuid mitte RMK-le tervikuna. (I ab MK)*

Organisatsioon määratles oma huvigrupid, rühmitades neid huvi iseloomu alusel. (Lisa 5) Selles eristusid: seadusandlusega tegelevad huvigrupid jt riigi esindajad – ministeeriumid ja nende hallatavad allasutused; eraettevõtlust ja äriettevõtteid ühendavad liidud; ühiskonna või kogukonna ootustest tulenevate huvid esindajad: ühendused või inivid. Eraldi huvigrupi moodustasid teadusloomega tegelevad asutused, kelle juures toodi välja koostööpõhjuseks metsaökoloogiline teadmus. Intervjuude käigus juhtisid informandid tähelepanu RMK tasakaalustatult riigimetsade majandamise olulisusele, mis viis uurija mõttele välimiste huvigruppide uurimisel rakendada tasakaalustatud lähenemist riigimetsa funktsioonidest lähtuvalt. Seda vastavalt sellele, millistel huvigruppidel on eeldatavalt kõige enam võimalust (võimekust) RMK-d toetada, vastavalt kas majanduslike, ökoloogiliste või sotsiaalsete ja kultuuriliste funktsioonide täitmisel.

Informandid tõid välja riigimetsa majanduslike funktsioonide täitmisega seonduvad huvigrupid, iseloomustades nendega tehtava koostöö aspekte järgnevalt.

- Metsa majanduslik kasutus; majanduskeskkonna stabiilsus; *EMPL-i ja Erametsaliidu huvi on kestev toormeahel (raiemahud ja logistika odavus) ja tööfront. (I ab)*
- Riigi poolt finantsiline ootus riigimetsa majandajale; *Rahandusministeerium (riigi esindajana RMK nõukogu) – RMK-st dividendide võtmine riigieelarvesse (kokkuleppeline, mitte püsiv summa). (I ab)*

- Majanduslike ootuste täitmist ja stabiilsust mõjutavad seadusandlusasutused ja nendega seonduvad fondid; *Põllumajandusministeerium., Erametsakeskus – PRIA, ... Maaelu ja põllumajanduse toetusmeetmete kehtestamine ja haldamine. (I ab)*

Riigimetsa ökoloogiliste funktsioonide täitmise juures pidasid informandid kõige olulisemaks, et metsa kaitse ja kasutuse otsused oleksid mõtestatud ja õigustaksid oma olemasolu objekti (metsalooduse) suhtes, tuues välja pikaajalise väärsti kaitsmise võtte kasutamise näite. *Siiani on ekslikult peetud raieid peamiseks metsise arvukuse languse põhjuseks. (piirangute rakendamine) ... nüüdseks on selgunud, et selleks on nugise kõrge arvukus. ... saab parandada metsise alade majandamist. (I ab MK)*

Välja toodud huvi, et looduskaitse ja majanduslikud võtted lähtuksid metsaökoloogia parimast teadmusest, suunasid uurija ökoloogilise huvigrupina käsitlema neid, kes omavad selles osas parimat kompetentsi. Metsaökoloogia teadusuuringutega tegeleb RMK huvigruppidest Eesti Maaülikool ning seire, analüüsi ja nendest lähtuvate hinnangute ja suunistega tegeleb Keskkonnaagentuur.

RMK on oma sotsiaalsete ja kultuuriliste funktsioonidena käsitlenud metsa kui inimese jaoks sobivat puhkekohta ja korilusvõimalust. Lisaks hõlmab see veel riigikaitset, töökohti ja sotsiaalse kohustusena elanikkonnale küttepuid müüki.

Riigimetsa sotsiaalsete ja kultuuriliste funktsioonide täitjana, hõlmates nii loodushoidu, külastuskorraldust ja metsanduslikku pärandit, on RMK huvigruppidest suurima osakaaluga KKA (Keskkonnaamet), viies ellu riigi keskkonnakasutamise ja looduskaitse poliitikat. Informandid tõid esile ka Keskkonnaameti struktuurüksuste üleeestilise paiknemise ja viitasid tihedama koostöö vajadusele metsaressursi kaitse ja kasutuse osas. *RMK-le on riigi poolt pidevalt ülesandeid ja hallatavat riigimaad juurde antud: külastuskorralduse korraldamine kaitsealadel; kaitsealadel kaitsekorralduslike tööde teostamine. (I ab)*

Metsa kui ökosüsteemi säästva majandamise funktsioon on RMK poolt täidetav kui ta suudab tagada objekti – metsa – elustiku mitmekesisuse, uuenemisvõime ja elujõulisuse. Kuna RMK on riigimetsade majandaja ja majandamine peab olema säästev, siis metsaseadusest tulenevalt peab ta tagama ökoloogilisi, majanduslikke, sotsiaalseid ja kultuurilisi vajadusi rahuldava mitmekülgse metsakasutuse võimaluse. Huvigruppide huvi iseloomu ja Metsaseadusest tuleneva alusel jaotas töö autor RMK huvigrupid: ökoloogilisteks, majanduslikeks ja sotsiaalseteks (kaasab kultuurilise funktsiooni).

**Huvigruppide esindajate valikul** on analüüsinud töö autor, milline huvigrupp võiks eeldatavalt kõige suuremat mõju riigimetsa majandamise funktsiooni täitmisel avaldada.

- Metsa kui ökosüsteemi ökoloogilise rolli tagamiseks on RMK huvigruppidest selle rolli täitmisel kõige olulisem teada, mis on metsa ökoloogiline vajadus ja selle täitmise teed – seega teadmine metsast kui ökosüsteemist. Kõige kõrgem tase teadmiste alal, RMK poolt määratletud huvigruppidest, on EMÜ-1 ja KAUR-1. Seetõttu on RMK ökoloogilise ülesande täitmise aspektist koostööle antava hinnangu uurimiseks valitud informantideks nende huvigruppide esindajad.
- Looduskaitse ja puhkemajanduse korraldamine on suunatud avaliku huvi rahuldamisele (MAK 2020: 17), see tingib looduskaitse ja puhkemajanduse (külastuskorralduse) käsitlemise avaliku ehk sotsiaalse huvi objektina. Seetõttu on RMK sotsiaalse (ka kultuurilise) ülesande täitmisel aspektist koostööle antava hinnangu uurimiseks valitud Keskkonnaamet huvigruppi esindavaks informandiks.
- Riigimetsade majandusliku rolli tulemuslikkuse hindamisel on üheks põhifaktoriks võime täita riigieelarvesse antavate dividendide ootust. Selle tagamiseks on vajalik teostada metsamaterjali ülestöötamist ja realiseerimist. Seetõttu on RMK majanduslike ülesannete täitmise aspektist koostööle antava

hinnangu uurimiseks majanduslikke huvigruppe esindavateks informantideks valitud riigimetsadega külgnevad ja majandustegevust teostavad erametsa- ning metsatööstuse esindajad: Erametsaliit (Erametsaliit) ja Eesti Metsa ja Puidutööstuse Liit (EMPL).

**II etapi intervjuude analüüs** toob välja huvigruppide ja organisatsiooni suhtlusprotsessi tegurid ja RMK rolli mõju koostööle. RMK välimiste huvigruppide intervjuude eesmärgiks oli selgitada välja oluliste huvigruppide hinnanguid RMK suhtlusprotsessi mõjutavate tegurite kohta ja nende mõju koostööle RMK-ga.

Teoreetilises osas nägi käesoleva töö autor sisekeskkonnast tulenevatena kõige enam koostöövõimekust suhtlusprotsessis mõjutamas nelja tasandi tegureid: kanali arhitektuur, info rikkus ja väärtused, mida funktsionaalselt täiendavad vahendid. Neile lisanduvad – ettevõtte ja huvigrupi vahel koostöövõimekuse mõjutajatena – väliskeskkonna muutustest tulenevad tegurid.

Analüüsimisel lähtuti töö teoreetilises osas välja töötatud informatsioonivõimekuse raamistiku töödefiniitsioonist. Kuna võimaldajate kategooria on toetava funktsiooniga, siis käsitletakse selles sisalduvaid tegureid teiste kategooriate juures, vastavalt nende ilmnemisel uuringus.

Alljärgnevalt vaadeldakse suhtlusprotsessi mõjutavate tegurite kategooriaid: kanali arhitektuuri, info rikkust, väärtusi ja neis esinevate tegurite esinevust.

**Kanali arhitektuuri kategooria** hõlmab suhtluse hierarhilisust, formaliseeritust, suunalisust, avatust (läbipaistvust). Võimaldajate kategooriast on lisatud siia suhtlusel kasutatavad kanalid ja suhtluskiirus. Tegurite kindlakstegemisel uuriti informantide käest, kuivõrd on hierarhiliste tasandite vahel suhtlus määratletud, kuivõrd formaliseeritud ning milliseid kanaleid kasutatakse suhtlemisel. (Lisa 7)

RMK ja huvigrupi suhtlusmustrite uurimisel oli esimese etapi intervjuudest sisendina tõdemus, et suheldakse huvigrupi esindajaga (tema tasandiga) vastavalt vajadusele ja et suhtlustõrked on pigem juhtide omavahelise suhtlemise tasandil kui spetsialistide

omavahelisel suhtlusel. Kinnitust sai, et suhtlus toimub sama tasandi RMK ja huvigrupi vahel: spetsialist – spetsialistiga ja juht – juhiga. Sellele lisandus huvigruppide hinnang, et sama tasandi suhtluse on reeglina sujuv ja toimub mõistvas keskkonnas. Eri tasandite omavaheline suhtlus võib aga provotseerida suhtluskonflikte.

Huvigrupi juhi ja RMK spetsialisti konfliktsituatsiooni näide. *Midagi teha ei ole: kui see risti läheb, siis on potentsiaalseid mittemõistmisi. Räägin kui ettevõtja, spetsialistiga rääkides – spetsialistil (RMK) on ilmne soov ettevõtjale ära teha – kui on vaidlusalune teema olnud. (II ab EMPL)*

Huvigrupi spetsialisti ja RMK juhi konfliktsituatsiooni näide. *Selline situatsioon, meie spetsialist sai volitused, aga RMK poolt oli juht, kes neid ei aktsepteerinud. (II ab EMÜ)*

Asutustevahelises suhtluses on horisontaalne (spetsialist – spetsialistiga ja juht – juhiga) suhtlus tavapärane, aga vertikaalne (juht – spetsialistiga) suhtlus pärsitud. *Nagu me enne juba ütlesin juhid suhtlevad juhtidega ... ja ma ei saa sellest minna mööda, et spetsialistidega otse suhelda. Ma võin küll vahel küsida, vahel, kui mulle jääb midagi arusaamatuks, aga reeglina ikka nii. (II ab KKA)*

Organisatsiooni ja huvigrupi vahel horisontaalsed suhted toimivad, vertikaalses suhtluses on suhtlustõrked.

Formaalne ja mitteformaalne suhtlus toimub samuti RMK ja huvigrupi vahel kõikidel tasanditel. Mitteformaalse suhtluse näitena toodi enamasti ja esmasena välja ühist jahti. Peamised mitteformaalse suhtluse situatsiooni olidki: jaht, Tartus Maamessiga samal ajal korraldatavad üritused ja EMÜ-i poolt tulenevad situatsioonid (kursuse kokkutulek jne). Lisaks nimetati veel: konverentse, seminare ja kutsevõistlusi.

Formaalset suhtlust RMK ja huvigrupi vahel määravad: kahe ametiasutuse suhtlemise reeglistik ja RMK-poolse suhtleja vajadus end asutusesiseselt õigustada. *Vahel mõtled ka, miks (RMK töötaja nimi) sellise kirja saadab, et võiks parem saatmata jätta ja helistada. ... Tahetakse endale teatud tõendusmaterjali saada, et seda hiljem ära kasutada – oma positsioone paremini, tugevamalt tunda. ... Ja siis ka vastus tuleb vastavas toonis, et tore et küsisite aga ... olite, et küsisite – nii on. (II ab KKA)* Antud

situatsioon peegeldab ka huvigrupi ootuste eiramist suhtluskanali osas.

Suhtlemiskanalite valikul on RMK küll paindlik, kasutades nii näost-näku suhtlust, telefoni ja kirjalikku vormi, aga konkreetse huvigrupiga suhtlemisel tehtav kanali valik ei lähtu mitte niivõrd huvigrupi ootustest, vaid RMK enda vajadusest.

Huvigrupid hindasid üldiselt kanali valiku sobivaks, aga informantide poolt välja toodud konfliktisituatsioonid viitasid vigadele kanali valikul. Hinnang, mis näitab, et RMK-l on olemas potentsiaal kasutada huvigrupi poolt sobivaks hinnatud suhtluskanalit. *Meeldib suhelda isiksusega, mitte ametnikuga. RMK-l hea lähenemine – telefonis ei arutleta – saadakse kokku. / informant hindab otsesuhtlust näost-näku, pidades seda parimaks suhtlusvormiks / hea on suhelda inimesega, kellel on oma mured ja asjad ... on isiksus vastas, mitte selgelt piiritletud ametnik, kelle puhul ma võin välja trükkida tema käitumisjuhendi / RMK-s on kehtestatud ametialased käitumisjuhendid / ja kõik need muud asjad kuni palgaandmeteni välja, ja siis hakkan temaga suhtlema. (II ab EMPL) ... suhtlen silmast-silma kohtumisel, meiliga. (II ab KAUR)*

Hinnang, mis näitab mitte huvigrupi ootustest lähtuvat suhtluskanali kasutamist. *Olen ise meiliinimene, aga telefoniga saan ka kiiresti vastused, tulevad ise kohale. (II ab Erametsaomanik)*

Informant tõi esile konflikti, mille puhul oli valitud koostöösuhete seisukohalt vaadatuna mittesobiv suhtluskanal, eirates huvigrupi soovi suhtluskanali kasutuse ja formaalsusastme osas. *Seesama kiri, küsisin. Kas ma tõesti pean vastama sellele kirjale. Sa tead, et vastus tuleb ja pole meeldiv lihtsalt. ... Vastus oli, jah ma tahan. ... Minu arvates mõttetu kiri ja seda ei oleks pidanud esitama. Kui see esitati, siis ametiasutusena ma loomulikult vastan ... selliseid kirjasid ei ole vaja teha. (II ab)*

Konfliktse situatsiooni põhjusena, arutles informant, olevat organisatsiooni juhtimise iseloomust tingitud sisepingete mõju, mille tulemusena RMK töötaja on sunnitud enda otsuste õigsuse tõestamiseks, kindlustama end kirjalike (formaalsete toimingutega) materjalidega. Antud organisatsiooniline ootus töötaja suhtes tekitab olukorra, milles

töötaja on sunnitud otsuste vastuvõtmisel eelistama enda kui RMK töötaja huve RMK kui organisatsiooni huvidele. Sellest lähtuvalt järeldeb antud töö autor, et RMK formaliseerituse tase on suhtlusprotsessis koostööd takistava mõjuga.

Teine konflikti tekitanud kanali valik on seotud samuti kaudse interaktsiooni valikuga, milles organisatsioon kasutab kolmandat osapoolt huvigrupiga suhtlemisel. Lisaks horisontaalsele ja vertikaalsele suhtlusele selgus, et RMK kasutab suhtlemisel huvigrupiga nn vahendajana kolmandat osapoolt mõjutuspartnerina. Informandi poolt kirjeldatud situatsioon. *On ka selliseid kanaleid, et võtab kõigepealt KKMin-ga ühendust ja proovib läbi KKMin-i kaudu KKA-ga suhelda. Nii, et ka sellised ilmingud on olemas. ... Suhtlemismustrid on väga erinevad, sõltuvalt eesmärkidest. Et kui 10% poliitikat (RMK mõju huvigrupile) oli, siis ka poliitikute kaudu püütakse KKA-ga suhelda. (II ab)*

Informatsioonivahetuse kiiruse hinnangutes kirjeldasid informandid seisundit, milles informatsioon liigub huvigrupile sobiva kiirusega, siis, kui see on kasulik RMK-le. Vastupidisel juhul toodi esile pikka ooteaega või üldse mitte vastamist. *Eelistan näost-näku või telefoniga või skaibiga, aga mitte ametlikke kirju vahetada – 30-päevase ooteajaga. Vastab kuidas kunagi – oleneb probleemist. Vahel ei vasta üldse. (II ab KKA)*

**Info rikkuse kategooria** hõlmab teabe omadusi: kvaliteeti (täpsust), usaldusväärsust, sisu sobivust ja mitmekesisust. Tegurite kindlakstegemisel uuriti informantide käest, kuivõrd vastab pakutava teabe sisu ja selle kvaliteet huvigrupi ootustele, kuivõrd on ettevõtte poolt väljastatav teave usaldusväärne.

Huvigrupid hindasid organisatsiooni informatsioonivõimekust kõrgelt, tuues välja RMK heal tasemel professionaalsuse. *RMK inimesega on suhelda suhteliselt kerge – profid proffidega ... kõik, mis on kaasaegne ja innovatiivne, seda üritatakse oma organisatsiooni tuua ja rakendada. Kõik valdkonnad on RMK-l tugevad, tugevad spetsialistid, vaieldamatult oma valdkondades arvamusiidrid. (II ab KKA)*



*... Aga rumalatele koha kätte näidata nad ka oskavad – ilusti – intelligentsed inimesed, korralikult argumenteerivad ja panevad tohu ära. (II ab EMPL)*

*... RMK-l on suurem võimekus ja suhteliselt head spetsialistid. (II ab KAUR)*

Teabe usaldusväärsus seati kahtluse alla mitme huvigrupi poolt. Sealjuures jagunes see kahte tüüpi teabeks: otseseks andmestikku sisaldavaks teabeks (teabe täpsus) ja kaudseks teabe tõlgendamisest tulenevaks. Otsese teabe puhul hinnati seda tõseseks, erisusena esines riigimetsa piiri andmete ebatäpsus seoses RMK aluskaardikihi pakkujust tingitud ebatäpsusega. *Ükskord läheb see piir riigimetsast erametsa ja teinekord vastupidi. ... põhimõtteliselt siiski on viga, kui lugeda metsakorralduse juhendit. ... RMK-l on üks kaardikiht ja Maaametist KAUR kasutab värsket kaardikihti. Kui RMK esitab metsade inventeerimise andmed ja kui nad kaardile kanda, siis mingi osa läheb ülekattesse. (II ab KAUR)* Andmete ühildumise probleemi kajastas ka teine huvigrupi esindaja, kes seoses Metsaregistri infoga seadis kahtluse alla teabe ühilduvuse looduses oleva reaalse olukorraga.

Kaudse teabe mittevastavus seondub lepingute sisu tõlgendamise ja muutmisega, sellest teist osapoolt eelnevalt teavitamata. *Lepingute sisu tuleb detailideni läbi vaadata. Kinnisvara poole pealt on lepingute tõlgendamise erinevusi kuhjaga. Samas on ka juhuseid, kus on ka tekst muudetud ilma eelneva teavitusega. (II ab KKA)* Sama probleemi tõi esile ka teine huvigrupp, mille kohaselt RMK tõlgendab lepingute sisu enda ärihuvisid maksimeerides, tehes konfliktisituatsioonis teist osapoolt kahjustavaid otsuseid. RMK panus rahastada metsateadust ja seejärel lepingust taganemine seab organisatsiooni usaldusväärsuse huvigruppide silmis kahtluse alla. *Meie töötajad olid šokeeritud ja tõsisest hämmingust, kokku oli lepitud, aga lepe ei pea. Muidu igati positiivne – RMK tuli ise selle algatusega välja, selles mõttes on RMK ainulaadne EMÜ-le, et rahastab, ja siis selline käitumine. (II ab)* Nimetatu kahjustab RMK poolset panust suhtevõrgustikku.

Kokkuvõtvalt, arvestades, et riigimetsade kohta esitatavat andmestikku kasutavad teised

huvigrupid oma tulemi saavutamisel ja nende andmete baasil koostatakse Eesti metsanduse seisundi ülevaate raportid, mis on Eesti metsanduse kuvandi kujundajad, peaks RMK tagama andmete õigsuse olemasolevate parimate võimaluste raames.

Teine era -ja riigimetsa piiri andmete ebakorrektsusest tulenev probleem on potentsiaalsete konfliktsituatsioonide tekkimise võimalus seoses raietegevusega. Nimetatu on vastandlike huvigruppide formeerumise üks põhjuseid ja võib osutada toimele nii organisatsioonile kui valdkonna mainele kahjustavaks.

Sellest tulenevalt on ettepanek viia kaardikihtide mitteühildumisest tingitud erinev andmestik kooskõlla teiste huvigruppide poolt kasutatava alusandmestikuga, et ennetada huvigrupi huvide kahjustamisest tulenevate konfliktsituatsioonide teket ning panustada Eesti metsade reaalse olukorra kajastamisse ühiskonnas, panustades sellega metsanduse maine tõstmisse ja valdkonna ühiskondlikkusse aktsepteerimisse.

Teine ettepanek on taastada usaldus, mis on kaotatud seoses lepingute tõlgendamisega huvigruppe kahjustavalt, läbirääkimiste teel ja leida konsensus huvigrupi huvidega.

**Väärtuste kategooria** hõlmab organisatsiooni ja tema töötajate sarnasust suhtlus- ja töökultuuri osas; kuivõrd arvestatakse teise osapoole erinevusega, nende jagatud huve väärtusmaailmas ja suhtluse usalduslikkust. Tegurite kindlakstegemisel uuriti informantide käest, kuivõrd sobib organisatsiooni kultuur huvigrupi omaga ja millistes situatsioonides jagatakse väärtusmaailma. Seda uuriti läbi organisatsiooni töötajate isikuomaduste ja usalduslikkuse ning huvigrupi huvidega arvestamise ja kaasamise.

Esimese etapi intervjuudest oli sisendiks töökultuurist ja protseduuridest tulenevad koostöötõrgete esinevus, mida kinnitasid ka teise etapi intervjuudes esitatud näited (antud töös juba käsitletuna suhtlusmuustrite ja teabe usaldusväärsuse juures).

RMK töötajaid hinnati küll sõbralikeks ja vastutulelikeks, aga seda valdavalt nende (RMK) tegevusüksuse huvide ulatuses. See viitab juba esimese etapi intervjuudes, organisatsiooni ärimudelist ja juhtimisest tulenevale probleemile, et toimitakse oma

osakonna/üksuse huvidest lähtuvalt, mitte tervikorganisatsiooni jaoks parimate lahenduste realiseerimisest. *RMK töötaja on oma asutuse huvide eest väljas, täpsemalt just lähtuvalt enda asutuse valdkonnast (üksusest), mis on väljapoole mõttetu. (II ab KKA)*

Mõlemad ökoloogilise grupi esindajad töid välja, et koostööd suhtluses soodustab huvigrupipoolne võime mittekonfliktisena toimida, seostades konfliktide tekkepõhjust isikuomadustega.

Kirjeldati organisatsioonide erinevast suhtlus- ja töökultuurist tekkinud konfliktisituatsioone, milles esinesid vertikaalses suhtluses huvigrupi spetsialist ja RMK juhi vahel häired. Samasuguse seose tõi esile ka majandusliku huvigrupi esindaja, mille kohaselt: suhtluskvaliteet sõltub huvigrupi võimest vähendada RMK töötaja suhtlusbarjääri huvigrupi juhi ja RMK spetsialisti suhtlussituatsioonis, kirjeldades seda kui „Riigiametniku“ stereotüüpi. Suhtlust takistavaks teguriks on RMK ja huvigrupi omavahelise suhtluse ohustatuse (teineteise usaldamatus) tegur. RMK spetsialisti käitumine ohustatud subjektina. *Üritatakse diskussiooni käigus mõista anda, et ta /RMK spetsialist/ on „mõttetu ussikene“ ja sealt tõmmatakse see konflikt üles ... nende /RMK spetsialistide/ poole pöördudes nad ennetavalt ründavad vastu /riigiametniku kohta/ ... RMK spetsialistil on samasugune ründeasend. Huvigrupi käitumine ohustatud subjekti. Tõesti häirib, et on asjad, mis on varem kokku lepitud juhtidega, on teatud protseduur määratletud, kuidas see asi käima peab, räägin kui ettevõtja ja RMK spetsialisti suhe, ja kui seal on midagi, mis ei rahulda (ettevõtjat), siis tal (ettevõtjal) pole kuhugi pöörduda. Ja ei julge seda ka teha, sest sa kardad, et äkki teed kahju endale /oma firmale/ kuidagimoodi. (II ab)*

Suhtlust takistavaks teguriks on RMK töötaja tunnetus, mis ei võimalda tal huvigrupi esindajaga võrdväärse suhtluse tunnetust. Huvigrupi ootus suhtlemismustri ja suhtluse tulemuse osas on vastuolus RMK poolt kasutuses oleva mustriga: RMK kasutab „riigiametniku“ suhtlust, selle negatiivses tähenduses, aga suhtluse tulemuse osas käitub äriettevõttena, maksimeerides enda jaoks kasumit (näide andmebaasist: EMPL:

toormeleping, EMÜ: 2013. aasta doktorantide rahastusest enda taandamine, KKA: Kauksi loodusmaja rendileping).

Ettepanek on leida viis, millega võrdsustub RMK spetsialisti suhtluspositsioon huvigrupi esindaja omaga, luua töökeskkond, mis toetab indiviidi võimekuse arengut (mitteformaalse liidri väljakujunemist). Arendada välja suhtlemises ja tõekspidamistes enesekindlad töötajad, kes on nõ vaimselt barjäärideta suhtluspositsioonil, kelle puhul loeb ainult sisuline suhtlustekst, mitte nende ametipositsioon ega ettevõtte, keda nad esindavad või kellega suhtlevad.

RMK kasutab äriettevõttele iseloomulikku käitumist. *Kasutab su /tööstuse esindaja/ vastu neidsamu võtteid, mida sa /tööstuse esindaja/ ise oma klientide osas kasutad, nad /RMK/ on osavad selles /äri- võtte kasutamises/ – see on äri. (II ab)*

Kui RMK suhtleb äriliste huvidega huvigrupiga, siis tal (RMK-l) on eeldus, et seda laadi suhtlus ja töökultuur võib saada huvigrupi poolt mõistva suhtumise, kuna nad tegutsevad sarnaste põhimõtete alusel. *Siin on puhas äri ja äris peab olema pinget ja konflikt sees ... kasutatakse erinevaid vahendeid ja meetodikaid – ja võiks uriseda nende RMK meetodika üle, aga kuna nad on ärilised, nii nagu me isegi teeme oma eraäri klientide ja hankijatega. (II ab)*

Samas, kui RMK suhtluspartneriks on aga mitteäriliste huvidega huvigrupp, näiteks avalik-õiguslik organisatsioon, siis on seda laadi suhtlus ja töökultuur tajutavad ebaeetilise käitumisena ja usalduse kaotusena (näide KKA Kauksi LK rendileping).

Ettepanek on töötada välja suhtlus ja töökultuuri põhimõtted lähtuvalt huvigruppide poolt praktiseeritavatest tavadest ja nõuetest. Kaasates nende väljatöötamise protsessi huvigrupi esindajad, leida mõlemale osapoolele sobiv suhtlusmuster.

Kuna RMK-l on tasakaalustatult riigimetsade majandamise kohustus, siis on eriti oluline tasakaalu säilitamise juures RMK suhtlus- ja koostöökultuuri väljatöötamine koos huvigruppidega. Selle eesmärk on maandada RMK juhtimist mõjutavate persoonide, nende vahetumisest RMK nõukogus või juhatuses, tingitud mõju. Huvigrupid aduvad seda ohutegurina, mis pärsib koostöökindlust ja suhtluse avatust.

See pärsib informatsiooni ülekannet ning tingib dubleerivatest tegevustest põhjendamatuid kulusid.

RMK-d huvigruppide kaasajana iseloomustades selgus, et kui RMK on eestvedajaks, siis toimib ka koostöö. Erandina toodi välja EMÜ teadusloome tegevused, mille rahastamise eeltingimus on projekti kasulikkus RMK hinnangul, ja seda vaatamata eelnenult kokkulepitud tingimustele. EMÜ tõi välja 2013. aastal eelnevalt sõlmitud lepingu täitmisest taganemise RMK poolt. *Positiivne on, et RMK on välja pannud stipendiumid kahele doktorandile aastas ... statuudi kohaselt (kokku lepitud RMK ja EMÜ-i vahel lepinguna) peaks rahastama, aga RMK jättis rahastamata. ... mida doktorandid uurivad, ei ole RMK huvi – pole tema jaoks prioriteetsed. (II ab)*

Analoogselt koostöölepingu katkestamisest tekkinud kahju huvigrupi tegevustele kirjeldab ka teine huvigrupp, tuues esile sellega usalduse kaotuse RMK kui ausa koostööpartneri vastu. *Me oleme otsustanud loobuda igasugusest koostööst ... RMK-ga, sest RMK ei ole olnud aus partner. ... Seeläbi kannatab KKA eelarve ja sellega ka kõik meie tegevused. (II ab)* Huvigrupil on põhjendatud ootus koostööks, mille toimimise katkestamine on huvigrupi kahjustav. Koostööst väljumisel tekib kahju huvigrupi teistele tegevustele. Esimese näite puhul on kahjustav toime teadustegevusele, teisel juhul kahjustatakse partnerorganisatsiooni tervikuna.

Äärmiselt oluliseks peeti tegutsemist ühises tegevusvaldkonnas. Kõigi huvigruppide informandid määratlesid selle esimesele positsioonile koostööd soodustavatest teguritest. Samuti domineerisid isiklikud suhted ja teised usaldust väljendavad tegurid intervjuude lõikes.

Huvigrupid tõid esile vajaduse huvigruppe siduva ja nende huvide esindatavuse eest seisva struktuuri järgi, et tõhustada koostööst tulenevat väärtuste loomist. Antud arusaam kujunes töö autoril järgnevaid informantide ütlusi analüüsides. Toodi esile väliskeskkonnast ja huvigruppide seast informatsiooni kogumise ja analüüsiga tegelemise vajadust, eesmärgiga rikastada ühist tegevuskeskkonda ja tõsta koostööst tulenevat lisandväärtust osapooltele. Võimaliku loodava struktuuri eesmärk on

tuvastada huvigruppide poolt tehtavatest tegevustest need, mis võivad tuua kasu ka teistele huvigruppidele, samal ajal kahjustamata kasu tootjat. Selline järeldus kujunes informandi ütlustest intervjuu käigus, analüüsid RMK võimalust olla kasulik huvigrupi jaoks. Nimelt on RMK-l struktuuriüksus, mis tegeleb puidumõõtmisega. Nende andmete avalikustamine ei kahjusta organisatsiooni huve, küll aga loob ühisesse tegevuskeskkonda väärtust – „õiglasest puidumõõtmisest“. *Nad (RMK) võiksid avalikustada, millised on metsamaterjali vastuvõtutingimused. Täna ei suuda meie (Erametsaliit) üleval pidada oma puidumõõtmise osakonda, milline puu seal sadamas vastu võetakse. RMK-l on inimesed palgal ... kus, siis esineb kontrolltulemuste põhjal kõige suuremaid erinevusi, mis saekaatrites, terminaalides, kokkuostjatel – mis on kõige suuremad vead. Ja ma ei näe, et selle info andmine RMK-d kuidagi kahjustaks. Kõiki meid huvitab ju õiglane puidu mõõtmine – see on ühine huvi.*

*...Palgata tegema tööd, hoidma näppu pulsil ... Tegelikult oleks see metsasektorile väga oluline – ta (see inimene, keda tööle võtta) ei oleks nagu kommunikatsioonijuht, vaid midagi vähe enamat. Ta peaks tegelema aktuaalsete teemade (kaalu-tonnaaži teemad, ok – metsaseadus, see sai niigi hea, aga taastuva ressursi ja energia teemad, et sellel ikka turgu oleks) See oleks ettepanek. (II ab)*

Koostööüksuse moodustamise vajaduse tõi esile ka EMPL, eesmärgiga teostada sisulist koostööd tegevuskeskkonna parandamiseks. *Töögrupid võiksid olla läbi kõikide metsandusorganisatsioonide. Hetkel sidusorganisatsiooni justkui pole ... RMK, EMPL, Erametsaliit, Erametsakeskus peaksid täpselt ühte jalga käima, akadeemilised ... Kõikidel organisatsioonidel on – paralleelsed struktuurid ja tegevused, aga sisuline koostöö ei käi nii nagu peaks. (II ab EMPL)*

Tuginedes intervjuude käigus tehtud avaldustele on ettepanek algatada valdkonnaülese töögrupi moodustamine, kes töötab välja vastastikuse kasuliku teabe valiku ja vahetamise mehhanismid, et tõhustada kompetentside vahetust ja koostööst tuleneva lisandväärtuse teket, kaasates sellesse organisatsiooni tegevuste tulemustel teistele huvigruppidele vajalikku teavet ja töötajate kompetentsi.

Huvigrupid tõid esile huvigruppe ühendava sotsiaalse keskkonna killustatuse, tuues näitena eelnenud aegadel toimunud suurüritusi, mis hõlmasid tervet tegevusvaldkonda. EMÜ-i informant tõdes, et tegevusvaldkonna enamaks ühendamiseks ja sellest tuleneva sünergia vajadusest ja ka asutuse (EMÜ) sees kajastust leidnud. *Pigem nagu oodatakse rohke vabaaja – sotsiaalset ... ehk ikkagi nagu mitmed kolleegid on maininud, et sotsiaalne sidusus on (ära kadunud) – see on tagasilöök ... et organisatsioon (RMK) on küll efektiivne, aga see on tagasilöök, kui võtta metsandus tervikuna. (II ab EMÜ)* Samuti toodi esile õpingud EMÜ-s, mida on läbinud suurem osa nii metsaökoloogia, majandamise kui tööstuse esindajatest.

Koostöötegurina ühise tegevusvaldkonna olulisus, EMÜ-i ühendav roll ja eelnenud aegadel toimunud sarnase suurürituse puudumise esiletoomine, suunas autori mõttele, et kuuluvusvajaduse enamaks täitmiseks on vaja leida ühistegevuse vorm, mis hõlmaks kõiki valdkonna esindajaid. Selle juures on oluline, et erinevate huvidega esindajad aktsepteeriks teostajat kui kõigi osaliste jaoks neutraalset eestvedajat.

Sellest tulenevalt on ettepanek algatada suhtevõrgustikus arutelu EMÜ-i poolt koordineeritava valdkonnaülese töögrupi moodustamiseks, mis tegeleb metsamajandusvaldkonna sidususe ning kuvandiga ühiskonnas. Huvigrupid on välja toonud, et Metsaseltsist kujundatakse akadeemilist katusorganisatsiooni. Töö autor näeb, et akadeemiline organisatsioon on juba koostöömaastikul olemas EMÜ-i näol. Seda toetab informandi ütlus, mille kohaselt EMÜ on ka ise end ühe võimaliku sidususe suurendajana näinud. Arvestades EMÜ-i ülikoolile iseloomulikku analüütilist lähenemist ja sellest tulenevat usaldusväarsust ühiskonna ja huvigruppide silmis, on see eeldus lähendada tegevusvaldkonna erinevate huvidega huvigruppe ja tõsta valdkonna sidusust.

Kokkuvõtvalt, informatsioonivõimekuse raamistiku kategooriates käsitletud tegurite olulisus organisatsiooni ja huvigruppidevahelises suhtlusprotsessis leidis kinnitust. Tegurid on raamistikusiseselt tihedas seoses moodustades võrgustiku. Raamistiku

teguritel on tuvastatav erinev mõju ulatus koostööle, nimelt eristus usalduse tegur, mille kohaselt selle puudumisel (usalduse puudumisel) on organisatsiooni ja huvigrupi vahel formaalne suhtlus, mis ei rahulda osapoolte sisulist ja arendavat koostöövajadust. Huvigruppide rahulolematus pärsib organisatsiooni ja huvigrupivahelise koostöö tulemuslikkust ja tõhusamast koostööst võimaliku lisandväärtuse teket. Informant toob esile, et usalduse tagamine on tugevalt seotud organisatsiooni aususe ja avatusega ning mõjutab otseselt koostöö tulemuslikkust. *Ma näen, et on valdkondade (RMK) juhte, kes teineteist usaldada ei suuda – see on see takistus. Usalduse võitmine ja aus käitumine on see võti, kui seda ei teki, siis koostööst palju midagi välja ei tule, siis ongi koostöö formaalne. (II ab)*

Suhtlust ja koostööd **soodustavate ja takistavate tegurite** välja selgitamisel keskenduti huvigruppide koostöö tulemuse ootustele, milles huvigrupi rahulolu organisatsiooniga on koostöö tulemuslikkuse indikaatoriks. Informatsioonivõimekusraamistiku tegurite analüüsis ilmnenud koostööd soodustavad ja takistavad tegurid ning huvigruppide ootus organisatsioonile koostöö tõhustamiseks on kokkuvõtvalt esitatud tabelis. (Lisa 8)

Suhtluse ja koostöötegurite juures toodi välja nii organisatsiooni, tema juhtide ja töötajate tähtsust kui ka tema partnerite usaldust ja otsese kontakti loomise võimaluse olulisust. Organisatsiooni juures peeti oluliseks: efektiivsust, professionaalsust ning korruptsiooni ja bürokraatia puudumist. Juhtkonna ja nõukogu osatähtsus on suur – see määrab ära organisatsiooni ülesehituse, töötajate suhtumise organisatsiooni eesmärkidesse ja töötajate suhestumise huvigruppidega – suhtlusvõrgustikuga suhtlemise. *Kui tekib isikutes muutust võib arvate, et RMK ei jää samaks ... nagu seda on juhtunud. Ühelt poolt inimesed edenevad ise, ega /informant kasutab edasi mõistukõnelist iseloomustavat fraasi/ Viimsest reliikviast – pole täna see, kes ma olin eile. (II ab)* Töötaja omadustest toodi esile: sõbralikkust, koostöövalmidust, avarat maailmapilti ja avatust, haritust ning professionaalsust. *Hea on suhelda inimesega, kellel on oma mured ja asjad, on isiksus vastas, mitte selgelt piiritletud ametnik, kelle puhul ma võin välja trükkida tema käitumisjuhendi. (II ab)*



Alljärgnevas tabelis 5 on välja toodud peamised huvigruppide ootused organisatsioonile koostöö tulemuslikkuse tõhustamiseks.

**Tabel 5.** RMK huvigruppide ootus organisatsioonile koostöö tõhustamiseks

Riigimetsa funktsioonid/ huvigrupid	Huvigrupi ootused RMK-le
Majanduslik/ EMPL Erametsa- liit	<p>Panuse tõstmine tegevuskeskkonna parandamisel – ressursi jagamine.</p> <p>Valdkonnaülestes töögruppide loomisel aktiivne osaleja ja ühiskommunikatsioonis eestvedaja roll.</p> <p>Riigi poolt antud eesmärkide tasakaalustatum täitmine riigimetsa majandamisel – hetkel pole riigi esindaja stabiliseeriv roll nähtav (stabiliseerimise printsiibid ja nende rakendamise teed).</p> <p>Toimimine, käitumine riigi esindajana.</p> <p>Riigiettevõttena avatum, kompetentside ja teabe jagamine.</p> <p>Kokkulepetest kinnipidamine.</p> <p>Piirkondlik teave samal geograafilisel üksusel RMK valdkondlike tegevuste ja nende eest vastutajate kohta.</p>
Ökoloogiline/ EMÜ KAUR	<p>Kokkulepetest kinnipidamine.</p> <p>Võrdne kohtlemine, selged suhted.</p> <p>Riigi poolt antud eesmärkide tasakaalustatum täitmine – hetkel on ülekaalus majanduslikud huvid.</p> <p>Metsandusliku tegevuse kajastamisse panustamine, et ühiskonda enam jagada teadmist Eesti metsade reaalse olukorra kohta.</p> <p>RMK poolt edastatava info täpsus – erinevate kaardikihtide teabe vastavus (ühilduvus), sellest sõltub teadustöö tulemuslikkus.</p> <p>Teaduse poole rahastuses pikaajalisema perspektiiviga rahalise toetuste otsuseid (vähem RMK-le otsest – lühiajaperspektiivist sõltuvaid otsuseid).</p> <p>Eestile omase metsaolemi ning metsa kujunemise ja majandamise süsteemi, järjepidevuse rakendamine metsaalade majandamisel.</p>
Sotsiaalne ja kultuuriline/ KKA	<p>RMK kui tervik organisatsioonina.</p> <p>Võrdne kohtlemine, selged suhted.</p> <p>Aus, avameelne ja avatud suhtlus. Taunitav on kaudsete teede (ministeeriumi) kasutamine suhtlemiseks ja suhtlustulemuse mõjutamiseks.</p> <p>Riigi poolt antud eesmärkide tasakaalustatum täitmine – hetkel on ülekaalus majanduslikud huvid.</p> <p>Ühiste eesmärkide täitmisel kokkulepetest kinnipidamine.</p>

Allikas: autori koostatud.

Koostööpartnerite omavahelises toimimises toodi esile lojaalsust. *Kui eesmärk on positiivse kuvandi saavutamine avalikkuse silmis, siis ei saa ka omavahel olla ühtegi*

*negatiivset nii öelda vastuolu ... see peabki olema teadlik käik, et organisatsioonid tuleb teineteisele lähedale aidata. (II ab) Strateegilise partnerluse juures peeti oluliseks ka geograafiliselt võimalikult lähestikku paiknemist, et tagada otsest kontakti ja võimalust tihedalt suhelda.*

Sektori **väliskeskkonnast** tuleneva suhtluse ja koostöö **takistusena** toodi informantide ütlustes esile paiknemist mitme ministeeriumi haldusalas. *Selline valdkond, ta on 3 ministeeriumi haldusalad – kuidagipidi ei saa korraga ära räägitud. ... Ja siis tuleb välja , et ministeeriumid ei saa omavahel suheldud. (II ab EMPL)*

Ohutegurina toodi välja ka poliitiliste mõjutuste tähtsus RMK juhtimisele, organisatsiooni strateegiate loomisele. *Kui eelmine kord asjad loha läksid, siis nõukogusse sattusid kallutatud jõud ... Ettevõtjatel ikka on kõhe tunne, et endine tippettevõtja juhib Eesti kõige võimsamat metsaettevõtet. (II ab EMPL)*

Tähtsustus ka teiste riikide praktika ülevõtmise õigustatus nii riigi kui ettevõtte poolt vastuvõetavate otsuste suhtes. Ja see, kuivõrd teiste riikide praktikast lähtuvad riigimetsade majandamise otsused on õigustatud Eesti kontekstis. Eestis majandatakse ajalooliselt tüübilt Saksa metsandusega kujunenud metsaalasid, aga kasutatakse Soome mudelit nende majandamiseks. See on seotud ressursikasutuse ja juhtimiskultuuri järjepidevuse puudumisega. Nimetatu võib olla looduskaitse ning metsamajandamise ja ühiskondliku arvamuse vahelise konflikti sügavam põhjus. *Meil oli pikka aega pigem Saksa metsandussüsteem metsanduse kujundamise aluseks. Praegused riigimetsad on endised mõisametsad – balti-saksa mõjutustest tulnud. Soome ja Rootsi metsandus on hoopis teistsugune. (II ab KAUR)*

Sektori **väliskeskkonnast** tuleneva suhtluse ja koostöö **soodustusena** toodi informantide ütlustes esile RMK-le riigi majandusliku efektiivsuse ja raiemahu sundi. Organisatsiooni majandamisel efektiivsusele suunatus ja riigipoolne kasuminõue tasakaalustab RMK monopoolset seisundit. *Hoob – riigi huvi, et RMK teeniks võimalikult palju kasumit – tekitab olukorra, kus RMK ei saa manipuleerida väga*

*raiemahitud*ega. (II ab EMPL)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et nähti peamiselt kahte koostööd takistavat põhjust: **organisatsiooni tasakaalustamatust** sotsiaalsete, majanduslike ja ökoloogiliste rollide vahel, mis kahjustab osade huvigruppide huve. RMK tugev orienteeritus ärimajanduslikele eesmärkidele on riivava mõjuga sotsiaalsetele (näide: Kauksi LK) ja ökoloogilistele (näide doktorantide rahastusest taganemine) huvigruppidele; **organisatsioon pole** väljastatava teabe sisu kujunemise osas (näide: metsamaterjali lepingute hinnakujundus pole mõistetav) **avatud** organisatsioon.

Huvigrupid tõid esile tõdemuse RMK üldisest mõjust valdkonnale. Nimelt, mistahes RMK negatiivsed või positiivsed tegevused kanduvad üle ka teistele sektoris tegutsevatele huvigruppidele. RMK poolt tehtavatel otsustel ja nendest tulenevatel tagajärgedel on huvigruppidele reeglina samasuunaline mõju (kui RMK-l läheb hästi, läheb ka huvigruppidel hästi). See tähendab, et RMK-l on oma suhtevõrgustikus huvigruppide ees vastutav roll oma tegevuste suhtes ja sellest lähtuvalt vajadus huvigruppe ka pidevalt teavitada, et mitte kahjustada huvigrupi huve organisatsiooni tegevusega ega halvendada huvigruppide teadmatusest tingituna nende tegevuskeskkonda. Sellest tulenevalt on alust pidada RMK mitteavatust otsuste kujunemise osas huvigruppidega suhtlust ja koostööd kahjustavateks. Kuna RMK kui riigi esindaja ebausaldusväärsus kandub negatiivselt üle sektorile, kahjustab see sektori mainet ka üldisemas mõttes ja loob aluse ühiskonnast tulenevateks sektorivastasteks tegevusteks ning sektori ebausaldusväärseks pidamist teiste riigiasutuste poolt.

## 2.3 Koostöö mõjutegurite seoste analüüs ning ettepanekud

I etapi intervjuude analüüsist selgus, et organisatsiooni koostöö erinevate huvigruppidega baseerub riigimetsa puiduturu stabiilsuse tagaja (majanduslik), metsalooduse kaitsja (ökoloogiline) ja igauheõiguse pakkuja (sotsiaalne) funktsioonide tasakaalustatult täitmisel.

Esmalt uuriti RMK kui riigimetsade majandaja ja **riigi esindaja rolli tasakaalustatust** huvigruppide hinnangul, et selgitada välja RMK mõju ulatus ja iseloom, lähtuvalt organisatsioonile riigi poolt antud ülesannete täitmise kohusest. Informantidel paluti hinnata, millist rolli omab riigimets antud huvigrupile, kui seda majandab RMK. Organisatsiooni mõjud huvigrupile mõju iseloomu alusel jagunesid nelja kategooriasse: majanduslik, sotsiaalne, ökoloogiline ja poliitiline. (Lisa 9,10)

**Majandusliku** ülesande täitmise mõju hindamisel huvigrupile selgus selle domineerimine teiste riigi poolt antud ülesannete mõjude üle huvigruppidele. Informantide poolt täheldatud kõige äärmuslikuma sõltuvuse tõi esile erasektori majanduslikku huvigruppi esindav informant oma vastuses, küsimusele: „Milline roll on RMK-l erametsaomaniku jaoks?“. *Metsa omanikuna ma ei näe küll muud kui et majanduslik, et ta (RMK) suudab tööstuse poolt hoida nii palju üleval. Tööstus on erametsaomaniku jaoks kõige tähtsam, tihti unustatakse see ära. Räägitakse toetustest. Mida tugevam on tööstus, seda paremad on hinnad. majanduslik 100%. (II ab)* Näites toodud sada protsenti on lingvistilise tähendusega.

RMK tugevalt majanduslikku mõju vaadeldi esmalt riigi seisukohast – riigi eelarve tasakaalu olulisust rõhutades. *Riigil on oluline riigikassasse makstav raha – palju riigiettevõtetest riigikassasse kasumit tuleb. RMK osa on selles suur. Riigieelarve ei ole tasakaalus, vaid on miljardiga kreenis otseeurotoetuste näol. Kui see sealt ära võtta, oleks ta miljardiga miinuses. See mis tuleb Eesti Energiast, RMK-st ja teistest riigiettevõtetest, on erakordselt oluline. (II ab EMPL)*

Seejärel toodi esile metsasektorile oluline aspekt – RMK majanduskesksus, poliitiliselt

pealesurutud hoovana, takistab RMK-d majanduslike huvigruppidega manipuleerimast. *Hoob – riigi huvi, et RMK teeniks võimalikult palju kasumit, tekitab olukorra, kus RMK ei saa manipuleerida väga raiemahtudega. (II ab)*

Ökoloogilise huvigrupi esindajad nägid RMK majanduslikku mõju teadustegevuse toetamise aspektist. Sotsiaalse huvigrupi esindajad seostasid RMK majanduslikku mõju võimega finantseerida metsa kaitse- ja igatüüpi funktsiooni, selle hulgas külastuskorraldust.

**Ökoloogilise** ülesande täitmise mõju huvigrupile ja RMK ökoloogilise rolli täitmine, tekitas huvigruppides vastakaid mõtteid. Nende analüüsimisel sai kinnitust juba esimese etapi intervjuudest tuvastatud hinnang, et RMK-d ei peeta usaldusväärseks metsaökoloogia kaitsjaks (esimese etapi andmebaasi koostööprotsessi mõjutavad teemavaldkonnad: usaldusväärsusest tingitud piirangud, kuvandist tulenev organisatsiooni eesmärkide väärti mõistmine). *RMK tulundusasutusena tekitab looduskaitseliste tööde teostajana küsitavust. (I ab LK)*

*...Oma kuvandi huvides ... teeb koostöö looduskaitsega ... mõnikord on imelik vaadata, kuidas samblaämbri käiakse mööda raba ringi ja pannakse seda (sammalt) maha – see on nagu vähe üle võlli läinud. Aga võib olla pole asi hull. (II ab Erametsaliit)*

Antud näites viitab informant, et RMK looduskaitsega tegelemise eesmärk on seotud pigem organisatsiooni kuvandi loomise huviga, mitte lähtuvalt metsa ökoloogilisest vajadusest.

Analoogsete näidete analüüsimine viis uurija arusaamisele, et RMK ei ole suutnud luua huvigruppide seas endast kuvandit kui metsaökoloogiast lähtuvast organisatsioonist. Nimetatu ei välista RMK toimimist metsaökoloogiast lähtuvalt, küll aga tuvastab selle rolli mitteteadvustamist huvigruppide seas. Seda kinnitavad küsimustele antud vastused, mis käsitlesid informantide poolt RMK-le antavat hinnangut riigimetsa majandajana ja näitasid RMK osaliselt aktsepteerimist sellisena, nagu ta toimib. *Riigimetsa hea peremees. (II ab KKA)*

*... Üks asi on enda isiklik mets, aga mõnus käia ja olla ... positiivne, et seda on piisavalt*

*ja et pool maad metsast kuulub riigile. ... /informant, kes on ise professionaalne metsakasvataja, viitab tõdemusele, et teda ümbritsev riigimets on metsaökoloogiliselt heas seisundis/. (II ab Erametsaliit)* Samas on „Riigimetsa hea peremees“ ütluse konstruktsiooni taga tuvastatav RMK väliskommunikatsiooni töö tulemus, millisena huvigrupp seda vastavalt ka sõnastas.

Sama teema süvitsi uurimisel selgub, et huvigrupid näevad RMK-d ja tema tegevusi pigem eelnenud põlvede töövilja kasutajana, kui et uue metsaväärtuse loojana. *Mis nad nii ikka majandavad kasutavad seda, mis antud teiste poolt. (II ab KAUR)*

Samuti nähakse RMK metsamajanduslikku tegevust pigem kohustusena teostada metsanduslikke töid kui metsaökoloogiast lähtuvat vajadust. *RMK jätkab raiumist – põhjused: riigil on suur soov saada kasumit – peab raiuma, et hoida oma looduskaitse ja selle puhkemajanduse kulu pool tasakaalus. (II ab EMPL)*

Antud huvigruppide käsitus RMK rollist suunas töö autorit lisama RMK rollikategooriatesse riigimetsa majandamistegevuse **täidesaatja kategooria**, keda iseloomustasid informandid kui eelnenud põlvede poolt rajatud ressursi kasutajat ja majandajat (eelnenud põlvkondade teostatud töö resultaadi realiseerijat) ja majandustegevusega seotud riigi kohustuse täitjat lisandväärtuse loomiseks.

RMK metsamajanduslikku tegevust käsitlevad huvigrupid pigem kui paratamatust, mitte kui metsa ökoloogiliste, majanduslike ja sotsiaalsete funktsioonide tasakaalustatud täitmist. *Inimestele suunatud kulukat keskkonnahoidlikku puhkevõimalust pakkuva RMK puhul on kasumi teenimine hädavajalik. Väga idealistlik ei saa see riik olla. (II ab EMPL)*

Metsaökoloogia kaitse ja kuvandi seose toob esile ka teine majandusliku iseloomuga huvigrupp. *Sektori mainele erakordset tähtis – sellepärast, et EMPL-i liikmetel pole kaitsealasid, on mõned vääriselupaigad, pole struktuure, mis keskkonnakaitsega tegelevad. Pole kohta, kus saaks deklareerida /mõte, et deklareerida oma looduskaitsest hoiakut positiivselt ühiskonna silmis/ (oleme intensiivsed metsamajandajad) – RMK teeb selle meie eest ära, veab meid ka sellest niiöelda*

*traktori jäljest /rööpast/ välja. (II ab EMPL)* Uurijal on alust arvata, et RMK majanduspartneri ja loodetava EMPL-le positiivse kuvandi loojana on antud huvigrupi jaoks domineeriv tähtsus, millest tingituna RMK metsaökoloogiast lähtuv ökoloogiline roll ei tähtsustu.

Organisatsiooni **ökoloogiline ja sotsiaalne** roll huvigruppide jaoks esines enamasti kombineerituna ja oli informantide hinnangul kuvandi eesmärgil tehtav tegevus. *On muidugi ... väga paljude inimeste arusaam on selline, et RMK ei tee õiget asja /puhkemajanduse ja looduskaitse valdkonna kohta/ ... inimese suhe puhtalt ainult raielangi vaatamisega on alati negatiivne. (II ab EMPL)*

RMK **sotsiaalse** rolli olulisuse tõid esile mõlemad ökoloogilise huvigrupi esindajad. *Ta (RMK) on ka partner, kus on töökohad – metsandusspetsialistid kui asjatundjad. Samas töökohad (näitus „Jälg metsa“, mida me koos tegime, seal sotsiaalse rollina – töökohad).* Informantide hinnangul on RMK sotsiaalne roll pidevalt vähenemas seoses töökohtade vähenemisega organisatsioonis. Tõstes huvigrupikeskset lähenemist oma eesmärkide elluviimisel, suunab see ettevõtte tegevuse suurema tasakaalustatuse poole sotsiaalsete eesmärkide täitmisel. Informandid on oma hinnangutes välja toonud RMK sotsiaalse rolli langust töökohtade arvu vähenemise näol. Ettevõtte töökohtade suurem arv on otseses sõltuvuses kõrgema lisandväärtuse loomisega. (Tamm 2002:576)

Kuna uurija suunas informante rolle määratlema ja kirjeldama esmalt spontaanselt ja seejärel lahtimõtestatult metsaseadusest tulenevalt, siis intervjuu lõpuks pidi uurija tõdema, et majandusliku ja sotsiaalse huviga huvigrupid jäid oma esmase rolli kirjelduse (taju) juurde RMK sotsiaalse ja ökoloogilise rolli kohta. Ökoloogilise huviga huvigrupp avardas enda kui RMK huvigrupi rolli RMK edukusele ja nad nägid sellega enamat koostöövõimalust kompetentside vahetuse vallas.

Tuginedes informantide ütlusele (esimese etapi andmebaasi koostööprotsessi mõjutav teemavaldkond: seadusandlusest tulenevad mõjud), suunas see uurima RMK rolli poliitika kujundajana ja selle mõju huvigruppidele.

RMK **poliitilist** rolli kirjeldasid informandid kui ühise parema tegevuskeskkonna loomise ja konkurentsivõime parandamise võimalust, nimetades koostöö ajendiks ühiseid huve. (Lisa 10) *Me oleme ühe ja sama ministeeriumi valitsusalas – Keskkonnaministeeriumi valitsemisalas. Järelikult me tahame tegutsemiskeskkonda mõlemad laiendada, arendada üheskoos – kui me tahame metsaseadust paremaks teha, siis me tahame mõlemad seda paremaks teha. (II ab)*

Otsest sõltuvust RMK poliitilisest tahtest küll ei nimetatud, küll aga toodi esile RMK poolset poliitiliste jõustruktuuride kasutamist huvigrupi otsuste mõjutamiseks RMK-le sobivuse suunas.

Metsatööstuse, erametsanduse ja RMK ühise koostöö eesmärk on positiivse kuvandi loomine. Mõlema osapoole poolt on aktsepteeritult sama sõnum ja kokkuleppeliselt toimitakse üksteise suhtes järgnevalt: tehakse positiivse kuvandi loomist teineteisele, rääkides üksteisest positiivselt, ning tehakse positiivse kuvandi loomist metsandussektorile selliselt, et kõik osapooled räägivad teistest positiivselt ja samal ajal endast ei räägi. Samas on täheldatav RMK toimimises vastuolu. Nimelt kasutab RMK enda kuvandi parandamise eesmärgil riigimetsades külastuskorraldusega seonduvat mainekujundust, esitades organisatsioonile riigi poolt määratud kohustust sotsiaalse vastutuse kontekstis heategevusena.

Kokkuvõtteks võib öelda, et huvigrupid peavad oluliseks RMK-ga koostööd kõigi riigi poolt antud funktsioonide täitmise ulatuses ja seda tulevikukeskkonna loomise eesmärgil. *Keskkond, milles me ärilises plaanis toimetame, et see oleks parem ja tervikuna see sektor (metsamajanduse ja tööstuse sektor) konkurentsivõimelisem. (II ab)*

Teisena selgitati välja suhtlemise ja koostöö toimumise **põhjused** ning **asjaolud** eesmärgiga määratleda tegevused ja situatsioonid, mille käigus suhtlust ja koostööd soodustavad või takistavad tegurid ilmnevad. (Lisa 11)

Selles eristuvad ühise huvi valdkonnad:

- organisatsiooni ja huvigrupivaheline toodete ning teenuste vahetamine, kas ärilisel või riigi ülesannete täitmise eesmärgil;



- valdkonna maine, tegevuskeskkonna ja konkurentsivõime parandamine;
- kompetentside ja teadmiste vahetamine arenduse ja innovatsiooni eesmärgil.

Leidis kinnitust ressursipõhisest teooriast esilekerkinud kompetentside- ja teadmispõhise vaate tähtsustumine organisatsiooni juhtimise strateegiates. Antud uuringus väljendus kompetentside vahetuse ja teadmussiirde olulisus huvigruppide poolt välja toodud koostöö põhjustes (Lisa 11) ja nende poolt väljendatud ootustes ning ettepanekutes organisatsioonile. (Tabel 5) Samas osutus huvigruppide hinnangus oluliseks ka ressursipõhise vaate esmase käsitlemise järgi strateegilise ressursi olemus. Püsiva materiaalse ressursi – 40 % metsamaa kasutuse tähtsus tuli esile ennekõike hinnangutes RMK rollile ja mõjule suhtevõrgustikus. Selle põhjused võivad autori arvates tuleneda, lisaks organisatsiooni monopoolsele seisundile ka metsaresursi eripärast, mis on oma olemuselt muutuv (tõsi küll, pikemas ajaperspektiivis), sarnaselt nagu ressursipõhise teooria arengus on tähtsustunud need ressursid, mis suudavad muutuda.

Käesoleva töö empiirilise uurimuse osas avaldusid huvigruppide suhtlemise ja koostöö-ootuse kindlakstegemisel erinevad tasandid:

- indiviidi suhtluse tasand;
- RMK kui terviku tasand;
- valdkonna tasand, mis hõlmas endas ka laiemat rahvamajanduse tasandit.

Valdkonnaspetsiifikast tulenevalt avaldusid samuti kolm mõjutamise tasandit:

- RMK kui riigimetsa majandaja roll,
- riigimetsa roll,
- metsanduse roll.

Huvigruppide koostöö-ootuste kirjeldamisel ilmnenu erinevate tasandite ootused suunasid töö autorit moodustama ootuste erinevate tasandite kategooriad: indiviidi, organisatsiooni ja valdkonna tasand. Nende tasandite ja rollide ilmnemine näitab huvigruppide ootust arvestada koostöös tervikliku – nii rollide, kui kõigi nende tasandite – huvide kaetusega.

RMK **indiviidi** suhtlustasandi analüüsimisel ilmnis tendents, et sõbralikku ja erialaselt pädevat suhtlust mõjutavad organisatsiooni juhtimisest ja äriliste eesmärkide maksimeerimisest tulenevad häired. Ilmnis, et RMK-poolset vastuse sisu formuleerimisel mõjutab suhtluskiirust huvigrupiga pigem RMK kui huvigrupi vajadus. Sellest tulenevalt soovib töö autor enam pöörata tähelepanu suhtlusvoo ühtlasele toimimisele – lähtuda vastamise kiirusel enam huvigrupi huvidest, ja kui vastuse sisu vajab pikemat aega selle formuleerimisel, anda huvigrupile teada viivitusest koos ausa põhjendusega.

RMK kui tervik**organisatsiooni** tasandil ilmnis, et organisatsiooni tegevusvaldkondade omavaheline töö ei ole hästi koordineeritud. Valdkondadel on erinevad eesmärgid ja nende eesmärkide ühtlustamist organisatsiooni sees ei ole toimunud. See kahjustab RMK-poolse teenuse kvaliteeti ning RMK ja huvigrupi koostööd. RMK töötaja tegutsemine ainult tegevusvaldkondade huvidest lähtuvalt, piirab organisatsiooni ja tema indiviidide jagatud huve huvigrupiga ning sotsiaalressursi rakendumist tegevuskeskkonnas. Sellest tulenevalt, enne otsuste tegemist huvigrupiga koostöö osas, tuleks autori arvates näha ja mõista mitte ainult otsuse otsest materiaalset mõju RMK üksusele, vaid ka selle mõju edaspidisele koostööle, RMK kui koostööpartneri usaldusväärsusele ning valdkonna keskkonnale.

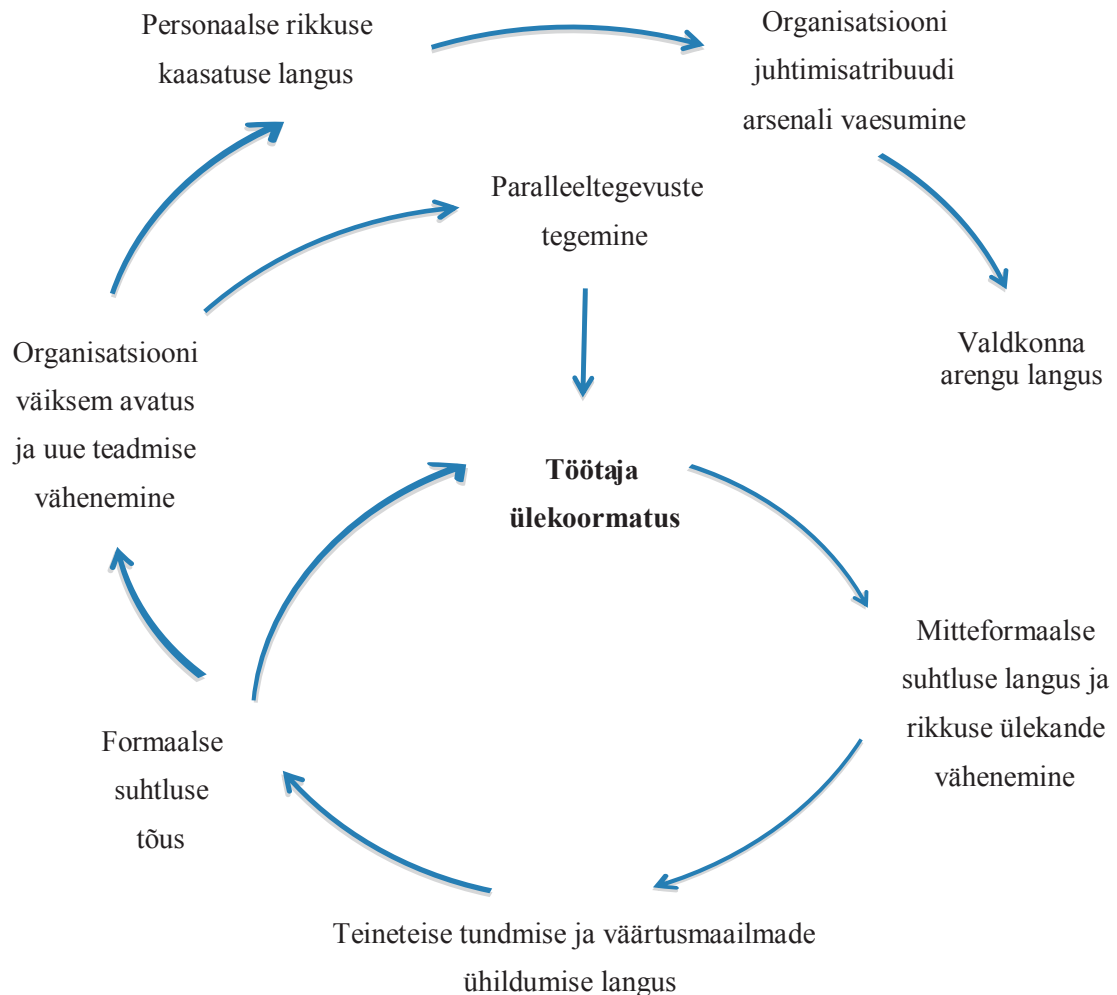
RMK usaldusväärsuses partnerina ilmnis, et huvigrupp on RMK-d pigem mitteusaldav võimalike strateegiliste muudatuste osas. Nimetatut võib olla tingitud RMK nõukogu suunistest, milles domineerivad majanduslikud huvid. *Nõukogu esimees on tugevalt ärilise taustaga ja nii palju agressiivne, et metsatööstuses on nn kontrollseisund endise suurtöösturi tagasituleku osas. (II ab)* Peda (2012:309) on välja toonud olulise aspekti ettevõtte tulemuslikkuse tõstmiseks läbi valitsemise mehhanismide, milles omab kesket kohta ettevõtte nõukogu, tema elemendid, rollid ja mõjud. Ettevõtte edukus sõltub nõukogu liikmete rollide ja funktsioonide täitmisest, antud töös, RMK nõukogu liikme mõjust RMK ja huvigrupi vahelisele koostööle – mõju aspekt on usaldus RMK strateegiliste otsuste osas. Eestis läbi viidud omandist lähtuv võrdlev uuring näitas, et

täielikult avaliku sektori omandis oleva ettevõtte nõukogu funktsioonid ja rollid olid ulatusliku mõjuga ettevõtte tulemuslikkusele. Kusjuures selle uuringu kontekstis vastab RMK just avaliku sektori omandi tüübile (nõukogu nimetab ametisse juhatuse esimehe ja annab suunised) (Peda 2012:314) RMK on avaliku sektori organisatsioon ning lähtub oma tegevustes eelkõige omaniku (nõukogu pool esindatuna riigi kui omaniku huve) ärihuvidest ning ülejäänud huvigrupid on jäänud suhteliselt tagaplaanile. Tõstes huvigrupikeskset lähenemist oma eesmärkide elluviimisel, suunab see ettevõtte tegevuse suurema tasakaalustatuse poole sotsiaalsete eesmärkide täitmisel. Informandid on oma hinnangutes välja toonud RMK sotsiaalse rolli langust töökohtade arvu vähenemise näol. Ettevõtte töökohtade suurem arv on otseses sõltuvuses kõrgema lisandväärtuse loomisega. (Tamm 2002:576)

Ärieesmärkide domineerimine on vastuolus huvigruppide ootustega, kes lähtuvad metsaseadusest ja riigimetsa ajalooliselt kujunenud rolli ootusest. RMK juhtimise atribuudid toetavad ärieesmärkide täitmist lühikeses perspektiivis. Ärieesmärkide domineerimine on vastuolus RMK kui riigimetsade majandaja riigi esindaja rolliga, mille kohaselt majanduslikud, ökoloogilised ja sotsiaalsed rollid peavad olema täidetud tasakaalustatult. Eestis on turu toimimine lühiajaline: 3-5 aastat tulusust (Lember: 5.04.2014). Kolmese mõõdupuu kontseptsioonist (*triple bottom line*) lähtuvalt on RMK-l soovitatav viia organisatsiooni operatsioonid kooskõlla huvigruppide huvidega ja integreerida need organisatsiooni strateegiatesse tasakaalustatult ärimajandus-, sotsiaal- ja ökoloogia valdkonnas.

**Valdkonna**ülese koostöö puhul ilmnes huvigruppide ootus RMK-le, et ühiskeskonna loomine ei saa põhineda majanduslikul sõltuvusel, nii nagu antud uuringu kohaselt RMK mõjutab huvigruppe, vaid peab tuginema ühistel väärtustel. Eduka suhtluse ja koostöö võtmelementidena toodi esile organisatsiooni väärtuste ja töökultuuri tundmist, selle tajumist ja arvestamist lähtuvalt huvigrupi ja organisatsiooni võimalikust suurimast ühisosast. See on vajalik, et oleks võimalik organisatsiooni ja huvigrupi (koostöö partneri) eesmärgi ühitada.

RMK areng on mõjutanud metsanduse kui terviku olemust Eestis – see on tinginud sotsiaalse sidususe vähenemist ja mõjunud tagasilöögina valdkonnale. (Joonis 2)



**Joonis 2.** Organisatsiooni (RMK) arengu tendents informantide ütluste üldistusel.

Allikas: autori koostatud.

Organisatsiooni töötajate kõrge **töökoormus** tingib vaba aja suhtlusressursi vähenemist, mille tulemusel mitteformaalsest suhtlusest tulenev personaalse rikkuse kaasatus väheneb ja väärtusmaailmade ühilduvus langeb. Vähene teineteise tundmine tingib formaalsemat suhtlust, tõstes sellega teabe ja väärtuste ülekandekulusid ning

suurendades omakorda organisatsiooni töökoormust. Formaalse suhtluse tõttu on organisatsioon vähem avatud ja teostab teiste ettevõtetega paralleeltegevusi, mis omakorda koormab organisatsiooni ja vähendab mitteformaalset suhtlust. Selline ahel võib nõrgestada kokkuvõttes organisatsiooni ennast – ei toeta organisatsiooni juhtimisarsenali rikastumist ega valdkonna arengut.

Huvigruppide hinnangud RMK-le kui riigimetsa majandajale tõid esile RMK ja riigimetsa seose olemuse huvigrupi jaoks, mis näitab, kui tugev on RMK positsioon majandada ka edaspidi riigimetsa. (Tabel 6)

**Tabel 6.** Huvigrupi jaoks riigimetsa ja RMK kui riigimetsa majandaja seostatus

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)	Sõna „riigimets“ - „RMK“ tähendus huvigrupile	Riigimets –RMK tähenduse kattuvus
Majanduslik	efektiivne, professionaalne riigiettevõtte – strateegiline partner; justkui enda oma – isetegevust ei ole, organisatsiooni tunnused on olemas	täielik kattuvus  kattuvus puudub
Ökoloogiline	keskkond, milles on hea olla – mingil määral justkui järjepidevuse hoidja; terviklik, meile kõigile kuuluv metsavara – sotsiaalne partner	osaline kattuvus  kattuvus puudub
Sotsiaalne	mets, metsakeskkond on turvatunde pakkuja – maaomanik	osaline kattuvus

Allikas: autori koostatud.

Uuriti, kuivõrd huvigrupi jaoks kattuvad „riigimetsa“ ja „RMK“ tähendus, et saada sisendit analüüsiks, millisel määral võib organisatsiooni positsioon muutuda suhtevõrgustikus. Täheldama peab, et huvigruppide rahulolematuse organisatsiooniga võib vallandada arutelu RMK õigustatusest majandada riigimetsi.

Lühiajalises perspektiivis võib hinnata RMK positsiooni lähtuvalt majanduskesksusest suhteliselt tugevaks: „riigimetsa“ mõiste ja „RMK“ samastamine sellega. Huvigruppide kirjeldused riigimetsa kui „metsavara“ ja „ajaloolise järjepidevuse järgija“ on pikale

perspektiivile suunavad kirjeldused. Nende puhul puudub otsene seostatus RMK-ga, mis on tulenev informantide ütlusest, lähtuvalt sellest, et ajalooliselt pole riigimetsa majandanud antud töös analüüsiv organisatsioon. Informandid toovad esile, et riigimets omab järjepidevust, aga tema majandaja mitte. Seda mõttekäiku kinnitavad ka RMK võimalikud rollimuutused ja neist tulenev koostöö suhtevõrgustikus.

**RMK rollimuutuse ja sellest tuleneva koostöö põhjused** on informantide ütluste alusel järgnevad:

- riik muudab RMK-le antud ülesandeid või nende täitmise rõhuasetust;
- RMK või huvigrupi juhtkonna muutus (inimesed, kes juhivad RMK-d või vastavat huvigrupi ettevõtet);
- maaomandi suuruse muutus;
- RMK kuvandi mittesobivus huvigrupile.

Ettevõttega koostöö tegemise otsust mõjutab selle ettevõtte kuvand, kellega koostööd tegema planeeritakse hakata. / *EMPL teeb koostööd RMK-ga, kuna RMK kuvand sobib EMPL-le. EMPL-i loodetav kasu on enda „tööstuse“ kuvandi parandamine „puhkus riigimetsas“ neutraliseeriva toimega./ (II ab)*

Autori arvates on vajalik enne investeerimist ühisesse metsamajanduse tegevuskeskkonda esmalt analüüsida:

a) kuivõrd huvigrupi poolt esitatud ettepanekud (strateegilised otsused, taktikalised tegevused) toetavad eesmärgipärast tulemuste saavutamist ning milline on selle saavutamise perspektiiv;

b) kuivõrd tehtav valik toetab RMK huve ning pole neid pikas perspektiivis kahjustav.

Võimalik on, et organisatsioon võib saada mõjutatud partneri liigsest kontrollist ettevõtte üle ning sellest tulenevalt sõltuda partneri ärieesmärkidest. / *Sõnum „Puhkus*

*riigimetsas“ domineerimisega killustatakse RMK kui terviku ja usaldusväärse metsaökoloogiast lähtuva majandaja kuvandit (2 RMK nägu – sisekeskkonna uuringu tulemus). Pikas perspektiivis on RMK-l oht kaotada EMPL strateegilise partnerina kuvandi muutusest tingitud tagasilöögi tulemusel./ (I, II ab)*

Riigi poolt antavate ülesannete sisu muutust mõjutab suures osas avalik arvamus ja sellest lähtuvad poliitikud. Teadmaks ühiskonnast ja huvigruppidest tulenevaid arenguid, on vajalik tegeleda nende kogumise ja analüüsimisega.

Selle tarvis on informandid teinud ettepaneku vastava üksuse loomiseks, seejuures olemasoleva ressursi ühendamisel uude vormi selliselt, et see tagaks valdkonnasiseste huvigruppide huvide kaetuse valdkonnaüleselt. Vormina on seni käsitletud Eesti Metsaseltsi, kuid informantide hinnangul ei suuda antud vorm tagada huvide kaetuse valdkonnaüleselt. Arvestades huvigruppide ootusi RMK suhtes, panustada valdkonna kuvandisse ja täita riigi ülesandena tasakaalustatult majanduslikke, sotsiaalseid ja ökoloogilisi ülesandeid. Organisatsioonil on võimalus panustada ühiskeskkonna paremustamisse, tegeledes aktiivselt uute võimaluste otsimisega, et parandada valdkonna mainet ja sidusust.

Töö autor näeb RMK jaoks võimalust, panustades enam akadeemilistesse huvigruppidesse. See loob aluse nii innovatiivsuse tõusule valdkonnas, kui ka ühiskonna silmis organisatsiooni parema aktsepteerituse.

Teise võimalusena näeb töö autor, ühise virtuaalse keskkonna loomist, kus on kõigil huvigruppidel võimalik esitada tegevuskeskkonda – nii majanduslikke, sotsiaalseid kui ökoloogilisi aspekte mõjutavaid ettepanekuid.

Organisatsioonile ettepanekute tegemisel lähtus töö autor informantide ütlustest nii esimese kui teise andmebaasi tulemuste põhjal, mis on koondatud järgnevas tabelis 7.

**Tabel 7.** RMK mõju suhtlusprotsessis koostööle huvigruppidega ja ühisele tegevuskeskkonnale, I ja II andmebaasi kokkuvõtte tulemustest ja järeldustest

Sisemised huvigrupid I andmebaas	Välimised huvigrupid II andmebaas	Tulemus/ põhjus	Väljund
seadusest tulenevad mõjud	ettevõttel kohustus dividende teenida ja kulukat metsakülastusteenust pakkuda	riigi eelarve tasakaal, riigi hoob monopoolse seisundi negatiivsete tagajärgede (turu mõjutused – teiste ettevõtetega manipulatsioonid) vähendamiseks	tegevuskeskkonna turumajandusele orienteeritus ↓ parem ühildumine ülejäänud majanduskeskkonnaga
efektiivsuse ja tulu tähtsustumine	ärihuvide maksimeerimisele orienteeritus	ühiste eesmärkide täitmise osakaalu langus	valdkonna sidususe langus ↓ inimkompetentsi vahetamise vähenemine
	valdkonnaülese ühistegevuste vähenemine	ühiste väärtuste jagamise osakaalu langus	
töökultuurist ja protseduuridest tulenevad tõrked	töölane suhtlus rangelt hierarhiline	suhtluse ja koostöö tõrked	
lokaalsed optimumid, ettevõtte ärimudeli tüübist tulenev eripära	Valdkondade omavahelise töö koordineerimatus, kokkulepetest mitte kinnipidamine, usalduse langus	valdkondadel erinevad eesmärgid, nende ühildamine ebapiisav	organisatsiooni kui terviku puudumine ↓ koostöö lisandväärtuse langus
ebaselge organisatsiooni kuvand (kahestunud/ lõhestunud), usaldusväärsest tingitud piirangud ettevõttele	organisatsiooni loodukaitselised ja külastuskorralduse tegevused on maine eesmärgil tehtavad tegevused	organisatsioon on maine-kujunduses kasutanud riigi poolt antud kohustust heategevusena, huvigruppide seas organisatsiooni usaldusväärse langus ressursi (metsa ökoloogilistest) vajadustest lähtuva toimimise osas	

Allikas: autori koostatud.



Töö tulemusena töötati välja ettepanekud RMK ja huvigruppide-vahelise suhtlusprotsessi parandamiseks tulemuslikuma koostöö eesmärgil. Ettepanekud on jagatud kahte kategooriasse: inimkompetentsi vahetusega seotud ja koostöö lisandväärtuse loomisega seotud ettepanekud.

Inimkompetentsi vahetusega seotud ettepanekud:

- struktureerida huvigruppide vajaduste ja huvide kindlaksmääramise, tõlgendamise ja organisatsiooni eesmärkidesse integreerimise protsess, seda määratletud ühiste eesmärkide püsivuse tagamiseks ja uute tekkimisel nende operatiivseks rakendamiseks;
- muuta rangelt hierarhilist organisatsiooni struktuuri ja protseduuridele orienteeritust, tegevusvaldkonnaülest projektimeeskondade loomisega vähem formaliseerituks ning kaasata neisse organisatsiooni erinevate tasandite töötajaid ning huvigruppide esindajaid (Lisa 1);
- panustada valdkonnaülest projektimeeskondade loomisse, suunates organisatsiooni töötajaid neis osalema – huvigruppide ja nende huvide määratlemise, organisatsiooni kaasatuse ja huvigruppide õigeaegse kaasamise eesmärgil organisatsiooni eesmärkide täitmisel (Lisa 1);
- panustada valdkonnaülestesse ühistegevustesse organisatsiooni ja huvigruppide ühiste väärtuste osakaalu tõstmise eesmärgil;
- taastada usaldusel põhinevad suhted, konfliktiselle situatsiooni kaasatud huvigruppidega, seda avatud ja tõesele olukorrale esitatud vormis, et luua ühiste eesmärkide määratlemisele lähtealus.

Koostöö lisandväärtuse loomisega seotud ettepanekud:

- RMK kui tervikliku organisatsiooni loomise eesmärgil ühildada tegevusvaldkondade sisesed eesmärgid teiste tegevusvaldkondade siseste ja valdkondadeülest eesmärkidega, leides motivatsioonimehhanismid osakondade omavahelise koostöö parandamiseks;

- organisatsiooni mainekujunduses lähtuda metsaressursi metsaökoloogilisest aspektist ja edastada maine sõnumit metsamajanduse protseduuride, protsesside ja atribuutide kaudu, et luua autentsus ja usutavus RMK soovist teostada riigimetsade majandamist metsaökoloogiast lähtuvalt.

Autori poolt tehtud ettepanekud lähtuvad organisatsiooni jaoks oluliste huvigruppide hinnangust ja seetõttu on nende üle arutelu koos huvigruppidega esmaseks suhtlust ning koostööd parandavaks sammuks.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö keskne teema on kirjeldada RMK suhtlust ja koostööd organisatsioonile oluliste huvigruppidega. Riigimetsa majandamine, loodusväärtuste kaitse ja avalike funktsioonide täitmine eeldab nii erinevate kui ka ühiste huvidega huvigruppidega suhtluse vajalikkust. Metsa kui taastuvat ressursi tähtsustatakse üha enam, sest peetakse oluliseks nii uute keskkonnasõbralike energiaressursside leidmist kui ka inimeste elukeskkonna jätkusuutliku majandamist. Uurimisel seati keskseks eesmärgiks uurida huvigruppide rahulolu suhtlemisel RMK-ga. Huvigruppide ootused suhtes RMK-ga on olulised eeskätt organisatsioonile endale, seoses püstitatud eesmärkide täitmisega.

Töö esimeses osas kirjeldatakse erinevaid huvigrupiteooriaid. Huvigruppide teoreetilist käsitlust täiendatakse suhtlusteooria vaatepunktist ning käsitletusega turunduslõhedest. Lisaks kirjeldatakse ettevõtte ja suhtevõrgustiku osaliste kompetentside vahetusest tulenevat mõju osapooltele.

Uurimuse empiirilise osa läbiviimisel kasutas autor intervjuusid. Andmestik ning analüüs on tervikuna kvalitatiivse iseloomuga. Andmeid analüüsiti esmalt huvigrupisiseselt, et tuua välja huvigrupile omased suhtluse ja koostöötegurid ning organisatsiooni mõju iseloom huvigrupile. Seejärel teostati tegurite ristanalüüs ja huvigruppide vaheline analüüs, et tuua välja ühised suhtlemist ja koostööd mõjutavad tegurid ning organisatsiooni kui riigi esindaja mõju huvigrupile. See võimaldas analüüsida informatsioonivõimekuse raamistiku kategooriate seoseid RMK suhtlus- ja koostööprotsessis huvigruppidega. Kogutud andmetele tuginedes kontrolliti esialgselt esitatud raamistiku kategooriate sobivust RMK-le.

Organisatsiooni uuringus loetles RMK kolme tasandi huvigruppe: riigi huvide, eraettevõtluse (ärihuvide) ja ühiskonna tasandil, tuues esile nendega koostöös riigimetsa funktsioonide täitmise tasakaalustatuse olulisuse. Sellest lähtuvalt määratles töö autor

RMK-le olulised huvigrupid kolme kategooriasse: majanduslik, ökoloogiline ja sotsiaalne. Majanduslike huvigruppide valiku puhul lähtuti riigi finantsilistest vajadustest ja seostest metsamajandusega. Ökoloogiliste huvigruppide valikul lähtuti metsaressursi kui ökosüsteemi parima teadmuse omajast. Sotsiaalse huvigrupi valik lähtus inimese looduskeskkonna vajaduste tagajast.

Teaduskirjanduses on toodud esile vajadust, et ettevõtte näeks avaramalt oma kohustusi kui ainult omanike huvidest ja ärimajandusvaldkonna eesmärkidest lähtuvalt. Sarnaselt Parmani jt (2010: 412) poolt teoorias esile toodud probleemile, näitas ka antud uuring majanduslike ja omanikukesksete ärihuvide konflikti sotsiaalsete ja ökoloogiliste eesmärkide ning huvigruppide huvidega.

Esimese etapi analüüsis leiti organisatsioonile oluliste huvigruppide kategooriad. Teoreetilisele informatsioonivõimekuse raamistikule tuginedes uuriti seejärel välimiste huvigruppide hinnanguid organisatsiooni koostöövõimekuse kohta suhtlusprotsessis. Teise etapi analüüs tõi esialgsest raamistikust välja sobivad kategooriad ja lisas sinna metsaseadusest tuleneva ja riigitulundusasutusele iseloomuliku mõõtme: vastuolu riigiregulatsioonist lähtuva organisatsiooni rolli ja tulundusasutuse rolli vahel. Tulundusasutuse ärimajandusliku iseloomu positiivse küljena ilmnas metsasektorile oluline aspekt – organisatsiooni majandamise efektiivsusele suunatus ja riigipoolne kasuminõue, mis poliitiliselt pealesurutud hoovana takistab RMK-d majanduslike huvigruppidega manipuleerimast, tasakaalustades RMK monopoolset seisundit turul. Teine positiivne organisatsiooni majanduskesksusele suunatud strateegilise juhtimise külg ilmnas organisatsiooni võimes panustada teadustegevusse, tõstes sellega innovatiivsust ja metsaökoloogiast lähtuvat majandamise võimekust ning katta riigifunktsioonina antud kohustust külastuskorralduse vallas. RMK rollikategooriasse lisandus riigimetsa majandamistegevuse täidesaatja kategooria, mida iseloomustati kui eelnenud põlvete poolt loodud ressursi majandajat ja majandustegevusega seotud riigi kohustuse täitjat.

Ärieesmärkide domineerimine on vastuolus huvigruppide ootustega, kes lähtuvad metsaseadusest ja riigimetsa ajalooliselt kujunenud rolli ootusest. Kolmese mõõdupuu kontseptsioonist (*triple bottom line*) lähtuvalt on RMK-l kohustus viia organisatsiooni operatsioonid kooskõlla huvigruppide huvidega integreerituna need organisatsiooni strateegiatesse tasakaalustatult nii ärimajandus-, sotsiaal- ja ökoloogia valdkonnas.

Huvigruppide koostööootuste kirjeldamisel lisandusid ootuste erinevate tasandite kategooriad: indiviidi suhtluse tasand, organisatsiooni terviku tasand ja valdkonna tasand.

Esialgne teoreetiline uurimisraamistik hõlmas tegureid neljas kategoorias: kanali arhitektuuri, info rikkust, väärtusi ja võimaldajaid, mis on vajalikud suhtlusprotsessi juhtimiseks ning kahte väljundit, mis näitavad suhtluse ja koostöö tulemust üldistatult: kompetentside vahetus ja koostöö lisandväärtus.

Kanali arhitektuuri kategooria uurimisel selgus, et formaalset suhtlust, RMK ja huvigrupi vahel, määravad: kahe ametiasutuse suhtlemise reeglistik ja RMK poolse suhtleja vajadus end asutusesiseselt õigustada. Suhtlemiskanalite valikul on RMK küll paindlik, aga konkreetse huvigrupiga suhtlemisel tehtav kanali valik lähtub pigem RMK enda vajadusest kui huvigrupi ootusest. Organisatsiooniline ootus töötaja suhtes tekitab olukorra, milles töötaja on sunnitud otsuste vastuvõtmisel eelistama organisatsiooni huvidele enda kui RMK töötaja huvi RMK kui organisatsiooni huvidele. Seevastu informatsiooni liikumiskiirus sõltub selle vajalikkusest organisatsioonile, vastupidisel juhul toodi esile pikka ooteaega või üldse mitte vastamist. Tulemused näitavad organisatsiooni kõrget formaliseerituse taset ja organisatsiooni huvide eelistamist huvigrupi huvidele.

Info rikkuse kategooria uurimisel selgus, et huvigrupid hindavad organisatsiooni informatsioonivõimekust kõrgelt, tuues välja RMK professionaalsuse, samas esinevad edastatava teabe ebatäpsused, mis mõjutavad huvigruppide tegevuse tulemuslikkust ja mis teooria kohaselt võivad esile kutsuda vastandlike huvigruppide kujunemise. Teabe

kvaliteedi kõikumine ehk kahetise tõlgendamise juhtumid tõid esile suhtlus- ja koostöökonflikte, mis tulenevad organisatsiooni ärihuvide domineerimisest. Tulemused näitavad, et organisatsioonil on olemas info rikkuse ja kompetentside vahetamise potentsiaal, aga selle vahetamist suhtevõrgustikus pärsib huvigruppide eiramine.

Väärtuste kategooria uurimisel selgus, et RMK kasutab äriettevõttele iseloomulikku käitumist. Äriliste huvidega huvigruppide jaoks võib seda laadi suhtlus ja töökultuur olla mõistetavad, sest nad, sest nad tegutsevad sarnaste põhimõtete alusel. Samas kui RMK suhtluspartneriks on mitteäriliste huvidega huvigrupp, näiteks avalik-õigusliku organisatsioon, siis on seda laadi suhtlus ja töökultuur tajutava ebaetilise käitumisena ja võivad viia usalduse kaotuseni. Huvigrupi ootus suhtlemismustri ja suhtlustulemuse osas on vastuolus RMK poolt kasutuses oleva mustriga: RMK kasutab "riigiametniku" suhtlust, selle sõna negatiivses tähenduses, aga suhtluse tulemuse osas käitub äriettevõttena maksimeerides enda jaoks kasu. Tulemused näitavad organisatsiooni suhtlus- ja töökultuuride erinevust, mis eelkõige pärsib teadmussiiret akadeemilise iseloomuga huvigruppidele ning takistab sotsiaalressursi kaasatust väärtusmaailmade vähese kattuvuse tõttu.

Suhtlus - ja koostöökultuuri väljatöötamise vajadus koos huvigruppidega ilmnes seoses tippjuhtkonna ja nõukogu strateegiate muutumise tajumisega huvigruppide poolt. Huvigrupid tajuvad neid muutusi ohutegurina ja see vähendab koostöökindlust ning suhtluse avatust, pärssides informatsiooni ülekannet ning põhjustades dubleerivatest tegevustest tulenevaid lisakulusid. Huvigrupid tõid esile valdkonna sidususe languse, seostades seda RMK formaliseerituse ja organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ärimajandusliku suundumusega.

Informatsioonivõimekuse raamistiku kategooriates käsitletud tegurite olulisus organisatsiooni ja huvigruppide-vahelises suhtlusprotsessis leidis kinnitust. Tegurid on raamistikusiseselt tihedas seoses, moodustades võrgustiku. Raamistiku teguritest eristus usaldus, mille puudumise mõju osutus koostöös määravaks, tingides formaalset suhtlust. Selle tulemus ei rahulda osapoolte sisulist ja arendavat koostööd. Huvigruppide

rahulolematus pärssib organisatsiooni ja huvigrupivahelise koostöö tulemuslikkust ja tõhusamast koostööst võimalduva lisandväärtuse teket.

Kokkuvõtteks võib öelda, et huvigrupid peavad oluliseks RMK-ga koostööd kõigi riigi poolt antud funktsioonide täitmise ulatuses ja seda ennekõike tulevikukeskkonna loomise eesmärgil.

Edaspidi võiks uurida, kuidas metsamajandusvaldkonna suhtevõrgustikud saavad tõsta valdkonna edukust ja millised protsessid seda mõjutavad.

Organisatsiooni ressursside piiratusest tingitud erinev tähelepanu huvigruppidele või selle täielik puudumine, tingib huvigruppide erinevaid käitumis- ja mõjumustreid. Samas ei ole teada nende avaldumise seaduspärasused. Seetõttu on vajadus edaspidi uurida tähelepanuta jäänud huvigruppide käitumise seaduspärasusi ja mõju ulatust ettevõttele.

Antud töö uuris RMK jaoks oluliste huvigruppide hinnanguid suhtlusprotsessile ja koostööle, milles ilmnes organisatsiooni ja huvigruppide osaline huvide lahknemine. Töö ei võimaldanud uurida organisatsiooniga vastanduvaid huvigruppe, mis aga erinevate teooriate kohaselt mõjutavad oluliselt loodusressursi kasutust ja vajavad seetõttu sobilikku suhtlusstrateegiat, et saavutada toetus organisatsiooni tegevusele. RMK-l ei ole selgelt tuvastatavat huvigruppidega suhtlemise strateegia, mis toetaks organisatsiooni tema eesmärkide täitmisel. Edaspidiselt on soovitatav töötada välja organisatsiooni huvigruppide vajaduste ja mõjude seiramise ning organisatsiooni strateegiatesse rakendamise süsteem.

RMK on avaliku sektori organisatsioon ja uuringu tulemus kinnitab, et oma tegevustes lähtub asutus eelkõige omaniku (riigi) ärihuvidest ning ülejäänud huvigrupid on jäänud tahaplaanile. Selle institutsionaalsed põhjuslikud mõjud tulenevad RMK nõukogu tasandilt ja organisatsiooni kõrgest formaliseeritusest. Antud töö raames ei olnud võimalik uurida RMK nõukogu rolli mõju täpsemat iseloomu ja ulatust organisatsiooni

ja huvigrupi koostööle, küll aga osutus see uuringu tulemuste põhjal faktoriks, mis võib hakata organisatsiooni ja huvigruppide vahel suhteid oluliselt mõjutama.

Antud töö uuris Eesti ainukese riigitulundusasutuse mõju suhtevõrgustikus, aga ei uurinud teiste riikide praktikat. Edaspidi oleks vaja uurida, kuidas tulundusasutuse ja riigiülesannete täitmist on ühitatud teiste riikide praktikas.

Uuringu läbiviimise lisaväärtuseks on autori panus intervjuude käigus teemaarendusena loodud huvigrupile kasulike suhtlust ja koostööd parandavate ideede teke. Peamised neist olid: RMK struktuurüksuste tegevuses tekkivate andmete vahendamine suhtevõrgustike liikmetele, eeskätt erametsaomanikele ühise „õiglase puidumõõtmise“ eesmärgi täitmise võimalusena; RMK riigi stabiliseeriva rolli põhimõtete ja toimetehhanismide väljatöötamise vajalikkuse aktualiseerimine ja sellesuunalise tegevuse algatamine; akadeemilise asutuse rolli olulisuse määratlemine valdkonnasidususe suurendamiseks ja sellesuunalise tegevuse algatamine.

Töö tulemusena töötati välja ettepanekud RMK ja huvigruppide-vahelise suhtlusprotsessi parandamiseks tulemuslikuma koostöö eesmärgil. Ettepanekud tehti kahes kategoorias: inimkompetentsi vahetuse ja koostöö lisandväärtuse loomisega seondult.

Autori poolt tehtud ettepanekud lähtuvad organisatsiooni jaoks oluliste huvigruppide hinnangust ja seetõttu on nende väärtus organisatsioonile sisend suhtluse ja koostöö parandamise strateegiate loomisel. Huvigruppide poolt antud hinnangud ja ootused on signaal organisatsioonile, mida analüüsida, tagasisidestada ja organisatsiooni eesmärkidesse integreerida, et koostöövõimekust tõhustada.



## VIIDATUD ALLIKAD

- Eesti avaliku teenistuse tippjuhtide pühendumus ja asjatundlikkus. Uuringu aruanne 2011. TNS EMOR ja Faktum Ariko.  
[[http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/poliitika-analuusid-ja-uuringud/trukised/tippjuhid\\_rk\\_toimetised\\_nr3.pdf](http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/poliitika-analuusid-ja-uuringud/trukised/tippjuhid_rk_toimetised_nr3.pdf)] 12.01.2014.
- Eesti Maaülikool veeb. [<http://www.emu.ee/>] 4.02.2014.
- Eesti Erametsaliit veeb. [<http://www.erametsaliit.ee>] 4.02.2014.
- Eesti metsanduse arengukava aastani 2020. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/>] 4.04.2014.
- **Freeman, R. E.** 2011. Some thoughts on the development of stakeholder theory. – Stakeholder Theory Impact and Prospects. Ed. Phillips, A. R. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 212-233.
- **Freeman, R. E., Mcvea, J.** 2011. A Stakeholder Approach to Strategic Management. – The Blackwell Handbook of Strategic Management. Oxford Blackwell Business, pp. 189-207.
- **Freiling, J.** 2004. A Competence-based Theory of the Firm. - management revue, Vol 15, issue 1, pp. 27-52.
- **Forme, F.-A. G., Genoulaz, V. B., Campagne, J.-P.** 2007. A framework to analyse collaborative performance. – Computers in Industry, Volume 58 Issue 7, pp. 687–697.
- **Jugdev, K., Mathur, G.** 2013. Bridging situated learning theory to the resource-based view of project management. – International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 6 No. 4, 201, pp. 633-653.
- Keskkonnaamet veeb. [<http://www.keskkonnaamet.ee>] 4.02.2014.

- Keskkonnaagentuur veeb. [<http://www.keskkonnaagentuur.ee>] 4.02.2014.
- **Kim, J. N., Grunig, J. E.** 2011. Problem Solving and Communicative Action A Situational Theory of Problem Solving. – Journal of Communication. Vol 61(1), pp. 120-149.
- **Kotri, A.** 2011. Customer experientce evoking and management in services. [<http://hdl.handle.net/10062/18125>] 23.01.2014.
- **Kull, K.** 2004. The model of internet-based marketing communication. – Business in globalising economy. Tallinn, Pärnu: Mattimar, pp. 62-77.
- **Kuura, A.** 2002. Võrgustikud ja klastrid kui majanduspoliitika kandjad. - Euroopa Liiduga liitumise mõju Eesti majanduspoliitikale. Tallinn, Berlin: Mattimar, lk 513-519.
- Kõrgete riigiametnike asjatundlikkus. Uuringu aruanne 2011. Faktum Ariko. [<http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/uldinfo/dokumendiregister/Uuringud/Tippjuhtide%20asjatundlikkuse%20uuringu%20aruanne.pdf>] 12.01.2014.
- **Laherand, M.-L.** 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn.
- **Laine, M.** 2011. The Nature of Nature as a Stakeholder. - Journal of Business Ethics, Volume 96, Issue 1 Supplement, pp. 73-78.
- **Lember, U.** Ettevõtte ühiskondlik vastutus, vastutustundlikud investeeringud ja nende seos finantstulemustega Eesti institutsionaalsete investorite pilgu läbi. [[http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2006/4\\_Ettevotlus/Uku\\_Lember.pdf](http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2006/4_Ettevotlus/Uku_Lember.pdf)] 5.04.2014.
- **Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M.** 2012. Stakeholder theory: issues to resolve. – Management Decision, Vol. 49 Iss: 2, pp. 226 - 252 .

- **Mauring, T.** 2001. Turunduse alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Metsaseadus. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/>] 4.02.2014.
- **Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J.** 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. – The Academy of Management Review, Vol 22 (4), pp. 853-886.
- **Murray, S., Nelson, P.** 2005. How the Public Perceives Forestry (and Why It Matters), pp. 1-12.
- **Norman, W., MacDonald, C.** 2003. Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line", pp. 1-19.
- **Oja, A., Keerus, K. Järvik, M., Tamm, G., Joonasson, K., Raudsepp, M., Relve, K., Veski, N., Riiberg, K., Tafel, K, Viia, A. jt.** 2003. Keskkonnaeetikast säästva ühiskonna eetikani. Tallinn: Säästva Eesti Instituut, lk 7-128.
- **Parman, B., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., Colle, S.** 2010. Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 403-445.
- **Parts, E.** 2006a. Sotsiaalkapitali paradigma.- Sotsiaalkapital, majandusareng ja ühiskondlik vastutus. Toim Kaldaru, H. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 14-41.
- **Parts, E.** 2006b. Sotsiaalkapitali elemendid ja allikad.- Sotsiaalkapital, majandusareng ja ühiskondlik vastutus. Toim Kaldaru, H. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, lk 46-74.
- **Peda, P.** 2012. The relationship between governance and performance in water services provision in Estonian municipalities. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Riigimetsa Majandamise Keskuse põhimäärus. [<https://www.riigiteataja.ee>] 4.01.2014.

- RMK esitlusmaterjal: ülevaade ettevõttest. RMK siseveeb. [<https://int.rmk.ee>] 10.12.2012.
- RMK veeb. [<http://www.rmk.ee>] 17.01.2014.
- Riigivaraseadus. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/13195468>] 25.08.2013.
- **Sanchez, R., Heene, A.** 2004. Strategic Management: Improving organizational capabilities for value creation and distribution. – The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence. John Wiley and Sons. New York, pp. 26-42.
- **Seppo, M.** 2003. Ettevõtetevaheliste koostöövõrgustike teoreetilised alused. – Ettevõtetmajandus Eestis ja Euroopa Liit. Tallinn, Pärnu: Mattimar, lk 186-193.
- **Seppo, M.** 2004. Rahvusvahelistumine ettevõtetevaheliste suhtevõrgustike kaudu, lk 162-171.
- **Seppo, M.** 2005. Suhtevõrgustike roll Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel.
- **Seppo, M., Roolaht, T.** 2012. Ülikoolide ja ettevõtete koostöö motiive ja barjääre puudutavad poliitikasoovitused, Tallinn: Mattimar, lk 329-333.
- **Soda, G., Zaheer, A.** 2012. A Network Perspective on Organizational Architecture: Performance Effects of The Interplay of Formal and Informal Organization. – Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J., 33, pp. 751–771.
- **Tamm, K.** 2002. Huvigruppide teooria paikapidavus Eesti tööstusettevõtetes. Euroopa Liiduga liitumise mõju Eesti majanduspoliitikale. – X Teadus –ja koolituskonverents, Tallinn: Mattimar, lk 570- 578.
- **Thorne, E. A., Wright, G.** 2005. Developing strategic alliances in management learning. – Journal of European Industrial Training, Vol. 29 Iss: 5, pp.383 – 404.

- **Tullberg, J.** 2013. Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. – The Journal of Socio-Economics. Vol 42, pp. 127-135.
- **Vadi, M., Haldma, T.** 2010. Teadmussiire ülikoolide ja majanduspraktika suhete abil: mõned organisatsioonikultuuri aspektid. – Eesti majanduspoliitilised väitlused. Tallinn, Berlin: Mattimar, lk 148-150.
- **Verdecho, M.-J., Alfaro-Saiz, J.-J., Rodriguez-Rodriguez, R., Ortiz-Bas, A.** 2012. A multi-criteria approach for managing inter-enterprise collaborative relationships. – Omega. Volume 40, Issue 3, pp. 249-263.
- **Wiju, R. V., Frans, A. J., Bosch V. D., Volberda, H. W.** 2011. Organizing Knowledge in Social Alliance, and Organizational Networks, pp. 477-504.
- **Windsor, D.,** 2010. The Role of Dynamics in Stakeholder Thinking. – Journal of Business Ethics. Vol 96, Issue 1 Supplement, pp. 79-87.

## Lisa 1. RMK structuur



## **Lisa 2. RMK tegevusvaldkondade eesmärgid**

### **Metsa- ja looduskaitsehaldus**

Metsa- ja looduskaitsehalduse<sup>1</sup> tegevusvaldkonna eesmärgiks on tagada kõigi metsa mitmekülgse kasutamise (sh looduse hoidmise ning keskkonnaseisundi säilitamisega) seonduvate huvid arvestamine.

### **Metsamajandus ja praktiliste looduskaitsetööde korraldamine**

Metsamajanduse tegevusvaldkonna eesmärgiks on olla võimalikult efektiivne metsamajanduslike ja looduskaitsetööde korraldaja riigimetsas. Kõik metsa- ja looduskaitsehalduse valdkonnast ülesandeks püstitatud tööd teostatakse ettenähtud tingimustel – s.o tähtajal ja kvaliteedis.

### **Puiduturustus**

Turustusvaldkonna eesmärgiks on müüa kogu puit kõrgeima hinna eest võimalikult suurt lisandväärtust anda suutvatele kasutajatele, kasutades müügiviise ja -strateegiaid, mis aitavad kaasa puiduturu stabiilsusele ning jätkuvale investeerimisatraktiivsusele. Samuti on valdkonnaeesmärgiks, lisaks puidu müügil maksimaalselt kõrge hinna saavutamisele, ka puiduga seotud uute kasutusvõimaluste leidmine ning tootearendus.

---

<sup>1</sup> Metsahalduse tegevusvaldkonna nime laiendamine metsa- ja looduskaitse halduseks on esialgu meelevaldne, juhtkonna poolt kokku leppimata ning põhimääruses kajastamata. Samas on selge, et RMK muutunud kohustuste valguses on otstarbekas vaadata lisaks struktuurile ning mehitatusele üle ka erinevate tegevusvaldkondade ning struktuuriüksuste nimetused.

### **Külastuskorraldus ja loodusharidus**

Loodushoiu tegevusvaldkonna eesmärgiks on pakkuda looduspuhkuse võimalusi ning tutvustada kaitseväärtusi läbi igapäevaelusel tugineva looduses liikumise süsteemi puhke- ja kaitsealadel. Sellega aidatakse kaasa elanikkonna loodusteadlikkuse ning -hoidlikkuse kasvatamisele ja vähendatakse looduskasutusega kaasneva võimalike negatiivsete mõjusid.

### **Metsauuendusmaterjali tootmine**

Metsauuendusmaterjali tootmise tegevusvaldkonna eesmärgiks on iga-aastaselt kasvatada ja/või varuda riigimetsa metsauuendusmaterjali vajadusest lähtuv kogus metsataimi ja -seemneid.

### **Jahindus**

RMK jahinduse alaseks eesmärgiks on jõuda kõikide riigimaa kasutajatega lepinguliste suheteni hiljemalt 2013. aastaks. RMK eesmärgiks nimetatud maade jahipidamiseks kasutada andmisel ei ole tulu teenimine; lepingutega reguleeritakse jahipidamise eritingimused ning ülemääraste metsakahjustuste ärahoidmise ja/või kompenseerimise kord.



### **Lisa 3. RMK metsakasvatuse- ja looduskaitseosakonna intervjuude skeem**

Teemad.

1. Organisatsiooni huvigrupid ja nende huvid.
2. RMK-ga koostöö mõjutavad aspektid.

Uurija küsimusega otsitakse vastust organisatsiooni huvigruppide olemuse kohta läbi organisatsiooni tegevuskeskkondi mõjutavate aspektide.

Kirjeldage palun, oma igapäevast tegevust!

Kuivõrd te teete koostööd teiste osakondadega, et oma osakonna tööülesandeid täita?

Abiküsimus: Kuidas toimub spetsialisti poolt teise osakonna/üksuse poole pöördumine, kui tal on vajalik tööülesande teostamiseks teise osakonna/üksuse panust?

Kuivõrd te teete koostööd teiste ettevõtete/asutustega, et oma osakonna tööülesandeid täita.

Abiküsimus: Nimetage, palun koostööpartnerid, kes on olulised osakonna ülesannete täitmisel!

Kuivõrd need ühtivad RMK teiste koostööpartneritega?

Kuivõrd nad (koostööpartnerid) mõjutavad RMK-d tema ülesannete täitmisel?

Abiküsimus: Kuidas nad (koostööpartnerid) mõjutavad RMK-d tema ülesannete täitmisel?

#### **Lisa 4. RMK välimiste huvigruppide intervjuu skeem.**

1. Uurija küsimusega otsitakse vastust:

— RMK roll temale oluliste huvigruppide jaoks

Avatud küsimus:

Kuivõrd oluline on RMK (huvigrupi nimetus) jaoks?

Abiküsimus: Millist rolli ta varem on täitnud?

Abiküsimus: Millised on ootused, mida ta võiks veel teha?

Rolli muutus → Miks see roll on muutunud?

Suunatud küsimus:

RMK on ise (huvigrupi nimetus) määratlenud üheks oma huvigruppidest. Mis te arvate, miks RMK peab (huvigrupi nimetus) oma huvigrupiks?

Avatud küsimus:

Iseloomustage/kirjeldage ennast kui RMK huvigruppi.

Abiküsimus: Mille poolest te olete huvigrupp? Mis teeb teist huvigrupi RMK jaoks?

Abiküsimus: Miks RMK teist huvitab? Milline (huvigrupi nimetus) valduses olev ressurss RMK-le võib olla vajalik, mis te ise arvate?

Suunatud küsimus: Teise osapoolega suheldakse enamasti siis, kui see on ettevõttele mingil moel kasulik. Kuivõrd on RMK-ga suhtlemine (huvigrupi nimetus) kasulik?

Abiküsimus: Kuidas? Palun tooge näide!

Suunatud küsimus: Huvigrupina nimetamisel on üks tunnuseid, et nad on osalised väärtuse loomise protsessis. Kuivõrd (huvigrupi nimetus) on osaline RMK-ga koos väärtuste loomisel? Kuidas? Palun tooge näide!

2. Uurija küsimusega otsitakse vastust:

— Suhtluse ja koostöö toimumise **asjaolud ja põhjused**.

Avatud küsimus:

Millistel põhjustel/asjaoludel toimub suhtlus RMK-ga?

Abiküsimus: Näiteks, palun tooge näide!

Suunatud küsimus: Suhtlus võib toimuda nii tööalaselt kui väljaspool tööaega. Kuivõrd on see määratud, mis põhjusel (huvigrupi nimetus) ja RMK suhtlevad?

Mida koos tehakse?

Suunatud küsimus: Kuivõrd suhtlemine RMK inimesega täiendab (huvigrupi esindaja nimetus), muudab igapäevakeskkonda paremaks? Halvemaks?

Abiküsimus: Kuidas? Miks?

Suunatud küsimus: Kuivõrd suhtlemine muudab töö tõhusamaks?

Abiküsimus: Kuidas? Miks?

Suunatud küsimus: Kuivõrd isik RMK-st inspireerib, annab midagi lisaks teabele väärtuslikku (huvigrupi nimetus)?

Suunatud küsimus: Kuivõrd isiklik suhe aitab paremini tööalast tegevust korraldada?

Abiküsimus: (Miks ei aita?) → Kuidas aitab?

3. Uurija küsimusega otsitakse vastust:

— Suhtlust ja koostööd **soodustavad** ning **takistavad tegurid**?

Avatud küsimus:

Mis soodustab suhtlust RMK-ga?

Abiküsimus: Kirjeldage situatsioone, kus on kõik sujunud!

Suunatud küsimus: Kuivõrd on RMK töötajad suhtlemiseks kättesaadavad?

Abiküsimus: Geograafiliselt? Ajaliselt see tähendab, vastavad kiiresti? On niiõelda sisuliselt olemas?

→ Abiküsimus: Kuivõrd see soodustab koostööd RMK-ga? Kuidas?

→ Abiküsimus: Kuivõrd see takistab koostöö RMK-ga? Kuidas?

Suunatud küsimus: Kuivõrd RMK töötajatelt saadud info on usaldusväärne?

→ Abiküsimus: Kuivõrd see soodustab koostööd RMK-ga? Kuidas?

→ Abiküsimus: Kuivõrd see takistab koostöö RMK-ga? Kuidas?

Suunatud küsimus: Kuivõrd on RMK töötajad usaldusväärsed?

→ Abiküsimus: Kuivõrd see soodustab koostööd RMK-ga? Kuidas?

→ Abiküsimus: Kuivõrd see takistab koostöö RMK-ga? Kuidas?

Avatud küsimus:

Millised on takistused suhtlemisel RMK-ga? .

Abiküsimus: Kirjeldage situatsioone, kus suhtlemine on takistatud.

Suunatud küsimus: Kuivõrd see takistab koostöö RMK-ga? Kuidas?

Suunatud küsimus: Kuivõrd peab arvestama, kelle poole te täpselt pöördute RMK-s?

→ Abiküsimus: Kuivõrd see soodustab koostööd RMK-ga? Kuidas?

→ Abiküsimus: Kuivõrd see takistab koostöö RMK-ga? Kuidas?

Avatud küsimus:

Millised on ootused suhtlemisel RMK-ga?

Abiküsimus: Suhtlemisel vestluse algatamise kohta?

Abiküsimus: Suhtlemisel vestluse käigu kohta?

Abiküsimus: Suhtlemisel vestluse tulemuse kohta?

Suunatud küsimus: Kuivõrd RMK mõjutab huvigrupi väärtusahela tulemuslikkust (tulukus + teised hindadest sõltumatud tegurid)?

Abiküsimus: Kuidas?

Suunatud küsimus: Kuivõrd teostatavad suhtlustegevused toetavad tulemuse täitmist?

Abiküsimus: Kas suhtlus on piisav, et jõuda soovitud tulemuseni?

Suunatud küsimus: Kuivõrd (huvigrupi nimetus) saab kasu RMK-ga suhtlemisest?

Suunatud küsimus: Kuivõrd RMK teeb koostööd, et luua väärtust, millest ta otsest kasu ei saa?

Abiküsimus: Positiivse kuvandi eesmärgil (näit puhkemaastike rajamine)? Abiküsimus: Millest saavad kasu kolmandad osapooled (näit kaudselt mingi firma või eraisiku toetamine)?

Abiküsimus: Millest saab kasu ühiskond (näit vääristatud tekstide, vm ühiskonna taseme arengut soodustava, kasutamine ettevõtte väljaannetes)?

Suunatud küsimus: Kuivõrd RMK teeb koostööd, et mõjutada:

a) kolmandat osapoolt (näit poliitilised otsused: täismassi piirang metsaveoautodele on metsa ja puidutööstusele kahjulik ja Euroopa mastaabis konkurentsivõimet alandav)? ...

b) mõjutada ühiskonnas mingi väärtuse või voolu (trendi) levikut (näit jäätmekäitluses metsade prügistamise leviku mõjutamine aktiivselt suurkampaaniates osaledes)? .....

Avatud küsimus:

Millised on **ettepanekud** suhtlemise ja koostöö parendamiseks?

## **Lisa 5. RMK sisemiste huvigruppide intervjuu tulemuste protokoll**

Intervjuu teemad:

- RMK-d mõjutavad aspektid,
- organisatsiooni huvigrupid ja nende huvid.

Kirjelduses on hõlmatud järgnevad osakonnad:

- Looduskaitseosakond ja -talitus: looduskaitseelised tööd (tööde planeerimine, järelvalve); looduskaitseelised tööd (tööde teostamine);
- Metsakasvatuseosakond: metsakasvatuselik (planeerimine ja järelvalve).

Protokollis kasutatud lühendid: looduskaitseosakond (LK), looduskaitsetalitus (LKt), metsakasvatuseosakond (MK), Keskkonnaamet (KKA, LKK – sama organisatsiooni eelnev nimetus), loodushoiuosakond (LH), Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet (PRIA), keskkonnakasutuse kava (KKK), vääriselupaik (VEP).

### ***Koondatud materjal käsitletud teemadest.***

Metsakasvatuseosakond: *\*Seadusandluse muutumine – RMK räägib kaasa metsanduse õigusaktide koostamisel. Parem ja metsamajandamist soodustav seadusandlus, looduskaitseeliste piirangute ülevaatamine.*

*Seejuures kaitsealade piiranguvööndite majandustsükklisse kaasamine (taust: seadusandlus lubab majandada aga KKA-lt ei saa kooskõlastust. Selle taga võib olla kommunikatsiooni probleem, kas KKA püüab vältida potentsiaalselt üldsust riivavat tegevust või peaks RMK tõstma oma usaldusväärset sedalaadi tegevusloa saamiseks (haakumine kommunikatsiooniga on oluline).*

*Sama teema looduskaitseosakonnaga: RMK tulundusasutusena tekitab looduskaitseliste tööde teostajana küsitavust. Vajalik luua LK-le imago RMK kui LK arendaja-kujundaja.*

*Looduskaitseosakond: RMK ei lase mõisaköiel lohiseda: eelnevalt looduskaitseliste tööde teostamisel tekkinud materiaalne tulem (näit. võsa) jäi töö teostajale tasuta (toimus selles mõttes arveldamine nn natuuras, RMK on andnud sellele rahalise mõõtmise).*

*Metsakasvatuseosakond: RMK kuvand taastuva ressursi tootjana vajalik, et kummutada sotsiaalset vastuseisu kuusikute vanuselise piiri, millel on majanduslik aktsept teadlaste poolt, küll aga takistuseks on sotsiaalne vastuseis. Ühiskondliku kokkuleppe vajadus sisendina seadusemuudatuse protsessi.*

*Maine seotuna poliitiliste protsessidega – „Puhkus riigimetsas” vs metsa raiumise maht, rõhuasetuse õigustus, ettepanek rõhuasetusel „Taastuva ressursi kasvataja ja tootja”, puidu lisandväärtuse tõstmise teema – osalemine puiduklastri koostöös.*

*Metsakasvatuseosakond: Peame rohkem levitama sõnumit metsa majandamise/uuendamise, mitte riigimetsas puhkamise kohta, muidu tekibki 2 RMK-d.*

*RMK rõhuasetus „annab puule võimaluse puu eluringist olla edasi osa puidu eluringis“.*

*„Katkise grammofooniplaadi” puudumine Taastuva ressursi kasvataja ja tootja kommunikatsioonis – proaktiivne ja ettevalmistav kommunikatsioon üldsust riivavate tegevuste alustamisel, metsahalduse ja „puhka riigimetsas” omavahelise kommunikatsiooni kokkusobitamise teema, et vältida survet RMK-le üldsuselt.*

*Metsakasvatuseosakond: \* Kommunikatsioonis peame olema jõulisemad, rääkima sellest mida me teeme peamiselt: majandame metsa, uuendame metsa, heas tervislikus seisundis mets pakub hüvesid tervele Eestile.*

*Lageraie on halva mainega – lageraie on samas võimalus uue metsa kasvu*



*võimaldamiseks. Lageraielt läinud puidu kasutusteeconna visualiseerimine – näiteks selle langi puit läks Mustvee kooli võimla põranda tegemiseks.*

*Põlevkiviga kombineerituna on aga seotud suurte kadudega. RMK maine Narva elektrijaama toorme andjana („riigimets aetakse ahju“).*

*\*Looduskaitse tähendus ühiskonnale kui turvatunde pakkumine (kui loodus meie ümber kaitstud, siis ka meie selle sees) Kommunikatsiooni rõhuasetus: RMK pakub „turvatunnet kaitstavas (kaitstud) metsas“.*

*Koostöö ja konfliktilahendamise suutlikkus – partneritega ja sisepartnerite vahel, igapäevase (looduses liikumise võimalused) rakendamine on nn sotsiaal(ne)turism. RMK eitab tegevust, mida ta iga päev teeb. Seni kui eitatakse pole võimalik astuda samme positiivse probleemilahenduse suunas. Nimetada asju õigesti, RMK tegeleb turismiga ja iga ühel on õigus sotsiaalsele turismile. LK (looduskaitseosakond) on selles kontekstis (koostöö RMK teiste osakondadega ja väljaspool) väga võimekas: koostöö metsahalduse/korraldusega. LH tegeletakse omaette teistest osakondadest – külastuskorraldusega tegeletakse eraldi. Neil külastuskorralduskavade ülevaatus kord aastas. LK vahetab infot pidevalt. Iga osakond suhtleb niipalju, kui endal vaja / osakonnas tehtavad tegevused sõltuvad osakonna eesmärkidest, mitte ühistest eesmärkidest. / Struktuuri probleemid (lokaalsed optimumid, st lahendused, mis on optimaalsed osakonnale/üksusele, kuid mitte RMK-le tervikuna, põhjustavad probleeme.*

*Metsakasvatuseosakond: RMK-s toimub hetkel tugiteenuste hindamine põhitegevuse poolt, kuid puudub tagasiside tulemuste kasutamise osas / personaliosakond täidab oma tööülesandeid, aga tagasisidet ei anna, sest otseselt ei mõjuta see osakonna edukust.*

*Hindamist võiks laiendada ka kogu organisatsioonile. Kui üks üksus annab tagasisides vastuse, et üksus ei suhtle teise üksusega, siis on ka see tagasiside, mis võib anda märku võimalikust kommunikatsiooniprobleemist.*

*Koostöö soodustamiseks võib motivatsiooniskeemina rakendada näiteks*

*tulemuspalgafondi eraldamisel osakonnale teiste osakondade poolt antud hinnanguid tulemuslikkusele ja koostööle.*

*Looduskaitseosakond: Keskkonnaametiga konstruktiivne suhtlemine spetsialist – spetsialisti tasandil, regiooni tasandil koordineerimatus. Seejuures kaitsekorralduskavade formaat pole kasutajasõbralik: kavade andmestik ja seirealade kaardikihid puudulikud, esitatud teave ebaühtlane, dubleeriv sisestamine soosib vigade paljusust.*

*Metsakasvatuseosakond: Eelnenud perioodil KKA (LKK?)-ga suhtus nõrk. Näit VEP-d tehti osalt riigimaale nii, et RMK-ga ei suheldud ja dokumentatsioonides tekkisid VEP-paiknemise kirjeldamisel lahknevused. KKA reformiga kaasnes teabevahetuse tõhustumine oluliselt. „Nelja silma printsiip“*

*Metsakasvatuseosakond: RMK enda karjääridest oma tarbeks tee ehitused on kriitika all teiste tee-ehituse valdkonna tegijate poolt. Võimalus teadvustada metsateede sotsiaalset rolli väljapoole mahukama kommunikatsiooni tööga.*

*Metsakasvatuseosakond: Siiani on ekslikult peetud raieid peamiseks metsise arvukuse languse põhjuseks. Metsise kaitsega seotud alade majandamisel on võimalik teadvustada, nagu nüüdseks selgunud, peamist metsise arvukuse languse põhjust. Selleks on nügise kõrge arvukus. Olles jahikorralduses initsiatiivikas nügise arvukuse reguleerija ja metsise mängualadel vajalike raiete planeerija ning seda üldsusele oskuslikult presenteerides, saab parandada metsise alade majandamist.*

*Metsakasvatuseosakond: Kaitsealade piiranguvööndis lubatakse majandada vaid 10% võimalikust kaitseala piirangutega lubatud mahust. Vajalik piisavalt ulatuslik selgitus kommunikatsioon väljapoole ebaökoonoomsest ressursi kasutusest, kus ressurss jääb kasutamata looduskaitseliste tööde tegemiseks. Juht sõnumi arendus puhkus riigimetsas arendus „Eesti metsa ja puidu eluringi juhtija“ kaasaaitaja, toetaja.*

**Tabel 1.** RMK huvigrupid ja nendega seotud organisatsiooni huvid.

Huvigrupid	Huvid:	Lisa
Keskkonnaministeerium  Majandus –ja kommunikatsiooniministeerium	Metsanduse ja looduskaitse korraldamine, seadusandluse muutmine Ühtne ja stabiilne metsamajandamispoliitika	
Põllumajandusministeerium Erametsakeskus – PRIA Kaitseministeerium	Maaelu ja põllumajanduse toetusmeetmete kehtestamine ja haldamine Neil on 20 tuh. ha (riigimetsamaa) kasutuse, polügoonialad.	
Riigi esindajana RMK nõukogu Rahandusministeerium	RMK-st dividendide võtmine riigieelarvesse (kokkuleppeline, mitte püsiv summa)	Määrab looduskaitse ja külastuse valdkonna finantseerimiseks jääva summa
Keskkonnaamet	Keskkonnakorraldus ja loodusharidus	On looduskaitsealade külastuskorralduse määraja
Teadus ja ekspertiis – Eesti Maaülikool, Luua Metsakool, Räpina aianduskool, Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, kuratooriumid Keskkonnaagentuur (endine Keskkonnateabe Keskus	Metsanduslik õppebaas, katsete läbiviimine, metoodikate väljatöötamine ja rakendamine, seire ja andmebaaside loomine Raiemahu määramine ja metsaökoloogilisest seisundist lähtuvate suunised.	Osalemine vastastikku nõukogudes Üliõpilaste ja õpilaste praktika Osalemine lõputööde kaitsmistel Luidete istutuse katsed
Eesti Metsa -ja Puidutööstuse Liit – saetööstused, metsavarumissettevõtted Transpordiliit Melioratsiooni ametkond Eesti Erametsaliit Eelering ja jaotusvõrgud	Huvi on kestev toormeahel (raiemahud ja logistika odavus) ja tööfront. Ühtne ja stabiilne metsamajandamispoliitika (metsakuivendus, teed) Elektriliinide hooldus	

**Tabel 1. (jätk)**

Huvi grupid	Huvid:	Lisa
Omavalitsused (kohalik kogukond)	Planeeritavatest töödest (raietest) teavitamine Kaevandamine, teed, raied	
Turismiettevõtjate ühendused	RMK tururikkumise süüdistused: metsamajade rentimine alla turuhinna	Eriti Lõuna-Eestis Sagadi on ainuke RMK turismiobjekt
Eesti Jahimeeste Selts	Jahimaade kasutamine, rendilepingud, metsloomade populatsiooni tasakaal	Sotsiaalse iseloomuga ühendus. Seostub jahiturismi ja metsloomade populatsiooni regulatsiooniga.
Maavallakoda – looduslikud pühapaigad, Eesti Rohelised /Eestimaa Looduse Fond (ELF), Säästva Eesti Instituut (SEI) Tallinn, neid ühendav Eesti Keskkonnaühenduste Koda	Objektide puutumatus Loodus –ja looduspärandi objektide kaitse, metsaraiumise piiramine. Hiied, metsanduslik pärandkultuur (ohvripärnad, ristimännid)	
Loodushariduse/teabega tegelejad – muuseumid, koolid ja õpetajate võrdustikud, ühingud, sh ELF	Looduses liikumise infrastruktuuri ja looduskeskuste kasutamine, loodushariduse programmides osalemine, ühisprojektid	
Üksik ja grupiviisiline metsakülastaja	Metsa kõrvalsaadustele ligipääs, koriluse võimaldamine, aktiivne puhkus	Igaüheõiguse kasutaja

**Tabel 2.** RMK huvigruppide jaotus riigimetsa funktsioonidest lähtuvalt

Riigimetsa funktsioonid	Huvigrupp	Huvigrupi esindaja
Majanduslik	<p>Põllumajandusministeerium; Erametsakeskus – PRIA Rahandusministeerium</p> <p>Eesti Metsa -ja Puidutööstuse Liit, saetööstused, metsavarumisettevõtted</p> <p>Eesti Erametsaliit,</p> <p>Transpordiliit, Melioratsiooni ametkond, Elering ja jaotusvõrgud,</p>	EMPL, Erametsaliit
Sotsiaalne	<p>Turismiettevõtjate ühendused, Eesti Arenduse Sihtasutus (EAS),</p> <p>Eesti Rohelised /Eestimaa Looduse Fond, SEI Tallinn, neid ühendav Eesti Keskkonnaühenduste Koda, Maavallakoda – looduslikud pühapaigad,</p> <p>loodushariduse/teabega tegelejad – muuseumid, koolid ja õpetajate võrdustikud, ühingud sh ELF,</p> <p>Keskkonnaamet,</p> <p>üksik ja grupiviisiline metsakülastaja, omavalitsused (kohalik kogukond),</p> <p>Kaitseministeerium</p>	Keskkonnaamet
Ökoloogiline	<p>Keskkonnaministeerium, Majandus-ja kommunikatsiooniministeerium,</p> <p>Eesti Jahimeeste Selts,</p> <p>Teadus ja ekspertiis – Eesti Maaülikool, Luua Metsakool, Räpina aianduskool, Keskkonnateabe Keskus (KAUR), Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, kuratooriumid.</p>	Eesti Maaülikool, Keskkonnaagentuur

Allikas: autori koostatud.

RMK tugevustena töid informandid esile: RMK haldab ca 40% Eesti riigi metsaressursist; RMK on sertifitseeritud organisatsioon ISO 14001, ISO 9001 ja FSC ja PEFC; pikaajalised kogemused ja metsanduslik teave; tugev spetsialistide kaader MK, LK+LKt – tugev erialane ettevalmistus juhtimaks kogu seiret; RMK avatud ja pressisõbralik; RMK finantsvõimekus: RMK tegutseb kasumlikult ja omab materiaalseid vahendeid plaanide/ideede elluviimiseks; teadusnõukogu kaudu kaasatakse/tellitakse RMK-le vajalikke arendusi; LK: RMK võimalused ja töökorraldus annab võimaluse tagada ja säilitada loodusväärtusi; LK tähendus ühiskonnale kui turvatunde pakkumine (kui loodus meie ümber kaitstud, siis ka meie selle sees); metsa hea peremees, parim metsaomanik.

RMK nõrkustena töid informandid esile: tulude sõltuvus 95% ulatuses puiduhinnast; struktuuri probleemid (lokaalsed optimumid) st lahendused, mis on optimaalsed osakonnale/üksusele, kuid mitte RMK-le tervikuna, põhjustavad probleeme – termin pärineb E. Goldratti piirangute teooriast); neljasilmaprintsip on rakendatud enamikus osakondades, va loodushoid (*LKO moodustamisega infoliikumine metskondadele paranes*); kommunikatsioon on tükeldunud – kodulehekülg ja sõnum; RMK rahulolu-uuringu järgi (2011) on probleemid eelkõige väljaspool osakonda/talitust; RMK rahulolu-uuringus (2011) ja EMPL uuringutes Metsasektori kommunikatsiooniuuring (2011) on vastuolu metsakülastatavuse osas.

Looduskaitse, metsamajandus, külastus- ja maastikuseire ja külastuskorraldus peaks olema selgemalt lahutatud (*loodushoid ja looduskaitse nimed on dubleerivad, aga tegevused erinevad; looduskaitse ja metsamajanduse lahutamise vajalikkus, et saada aktsepti paremaks kaitsemetsade majandamiseks – LK, LKt kuuluvad metsahalduse ja metsamajanduse tegevusvaldkonda*).

Proaktiivse ja tervikliku kommunikatsiooni sõnumi puudumine *Taastuva ressursi kasvataja ja tootja kommunikatsioonis* – proaktiivne ja ettevalmistav kommunikatsioon üldsust riivavate tegevuste alustamisel, peame rohkem ja jõuliselt rääkima sellest, mida ja miks me teeme – mis on RMK kui terviku eesmärk.

Metsahalduse ja „puhka riigimetsas” omavahelise kommunikatsiooni kokkusobitamise teema, et vältida survet RMK-le üldsuselt.

Töövõtjate vahetumine ja vähene erialane ettevalmistus. Oleks tarvis pädevamaid, koolitatud (RMK enda käe järgi) töövõtjaid, et tekiks raamlepingud, mis tagaks edaspidi stabiilsuse ja järjepidevuse tööde tellimisel. Töövõtjaid on keeruline leida. *Makromajandus Eestis hakkab tööle, kui tööde maht kasvab.*

IKT töölaua väljaarendamise vajadus, sealjuures haldamine ja tarkvara.

RMK ohtudena tõid informandid esile: poliitiliste muudatuste tõttu võib muutuda RMK juhtimine ja suunad, metsandus vajab järjepidevust; riigi dividendi ootus, mida mõjutab majanduse olukord (raiemahud peaks rohkem vastama majandustsüklile); tumeroheline mõtteviis; *„Meedia poolt tugev negatiivne sõnum, kelle info on tihtipeale puudulik ja asjakohane kommunikatsioon praktiliselt olematu. Infonälg asub RMK-st väljaspool“*; Seadusandluse muutumine väljaspool metsanduse valdkonda – näiteks kütuseaktsiisi otsused, massipiirangud jne; järgmine programmi periood EL-s, (EL maksumaksjate raha ümberjaotumine) oht, et prioriteedid, huvid muutuvad ja looduskaitseüksused kaotavad raha; ülejõu käiv planeerimisülesanne, Eestis ei suudeta hoida kaitsealasid korras kaitsekorralduskavade vähese koostamise tõttu, kavad pole proportsioonis kaitseväärtusega, prioriteetsusega ja piirkonna eripäradega; KKK-de koostamise protsessi haldamise nõrkus; tootmissisendite kallinemine; RMK tegeleb looduskaitsega ainult riigi maal ning probleemne on nende loodusväärtuste kaitse, mis loodusväärtustena hõlmavad nii riigi- kui ka eramaad; Riigi 1,2 miljoni hektari maa loodusväärtustega ümberkäimine nõuab riigis põhjalikku süsteemi; LK valdkonna usaldusväärsus – kas RMK tulundusasutusena teeb seda looduskaitseks (nähaakse kasumiahnena: näit. rootalade ja poollooduslikke kooslusi sisaldavate alade rendile andmine ning koosluste taastamisel puitmaterjali või roo eest, mis eelnevalt olid tasuta, tasu nõudmine).

RMK võimalustena tõid informandid esile: seadusandluse muutumine – RMK räägib kaasa metsanduse õigusaktide koostamisel. Parem ja *metsamajandamist soodustav*

*seadusandlus, looduskaitseliste piirangute ülevaatamine* (haakumine kommunikatsiooniga on oluline); osalemine Euroopa Komisjoni programmides, lisaks interregionaalsele ka ERF (toimib tuluna), LK ja LH projektid; *know-how* müümine/pakkumine Eestis laiemalt, sh erametsaomanikele; sektori IKT (info- ja kommunikatsioonitehnoloogia) lahenduste arenduste eestvedaja ja väljaarendaja; kommunikatsioonis peame olema jõulisemad, rääkima sellest, mida me teeme peamiselt: majandame metsa, uuendame metsa, heas tervislikus seisundis mets pakub hüvesid tervele Eestile; uuenduste kogumine ja rakendamise katsetamine RMK rohujuuretasandil – RMK ideepank, näiteks anonüümse foorumina; riigiomandis olevate metsade majandamine, RMK metsamaa pindala suureneb, vaja kasutusse võtta; kaitsealade piiranguvööndite majandamine.

Metsa funktsioonid (RMK esitlusmaterjal: ülevaade organisatsioonist):

- metsanduslik funktsioon – mets kui tuluallikas, 4,4% riigi SKTst, 15% ekspordist;
- sotsiaal-kultuuriline funktsioon – mets kui töö- ja puhkekoht, 50 000 töökohta, tasuta puhke- ja korilusvõimalused, riigikaitse, küttepuit;
- ökoloogiline funktsioon – mets kui liigilise mitmekesisuse tagaja, riigile peab kuuluma metsa vähemalt 20% maismaa pindalast, levinumad puuliigid: mänd (32%), kask (30%), kuusk (18%).

RMK-d mõjutavad.

Puidu hind koos raiemahuga – puidumüük on peamine tulu RMK-le. Taastuvenergia kasutuse kokkulepped põhjustavad puidu hinna tõusu trendi, aastaks 2020 peab olema 20% taastuvenergia. Taastuvenergiale ülemineku ja CO<sub>2</sub> emissiooni piirangud ja emissiooni kaubandus Euroopas tingib elektri- ja koostootmisjaamades küttepuidu hinna ja kasutuse tõusu.



Osa metsadest võetakse kaitse alla, keelustades metsamajandamise olukorras, kus metsamehed näeksid võimalust ja vajadust metsa edasi majandada piirkonna eripärasid ja traditsioone arvestades.

Metsamajandamise optimeerimiseks on vajalik üle vaadata ebaotstarbekad piirangud. Kaalumise kohaks ka RMK sees ja suhtluses kaitsealaga on küsimus sellest, „mida tehti enne kaitseväärtuse avastamist, kas sellega peaks ka jätkama“.

Raidmed ja kännud on muutunud likviidseks materjaliks seoses hakkepuidu tootmisega, mis suurendab müüdava metsamaterjali mahtu.

RMK-le on riigi poolt pidevalt ülesandeid ja hallatavat riigimaad juurde antud: külastuskorralduse korraldamine kaitsealadel; kaitsealadel kaitsekorralduslike tööde teostamine; riigimetsa haldamine Kaitseministeeriumi maadel.

Ühiskondlikku kokkuleppe/surve tulemusena toimub metsade majandamine konservatiivsemana kui metsamajanduslikult oleks optimaalne. Looduskaitse ja globaalsed kliimakokkulepped mõjutavad seadusandluse kujunemist. Puidu küpsusdiameetri alandamine toob endaga kaasa vanemate metsade vähenemise, mis suurendab survet kaitsealade sidususele. See tingib kaitstavate objektide vaheliste liikumiskoridoride modelleerimise vajaduse. Probleemiks on adekvaatsete kaitsekorralduskavade puudumine.

Metsamajanduses ja külastuskorralduses kasutatakse suures ulatuses Soome meetmete ülevõtmist peale analüüsi, mistõttu Soome muudatused on võimalikuks indikaatoriks ka Eestis toimuvale. Soomest on üle võetud: metsatehnika, kännu juurimine, raidmete varumine, külastuskorraldus.

RMK edukust määravad tegurid:

- riigi poolt määratud RMK roll ehk riigitellimus,
- maine seotuna poliitiliste protsessidega,

*„Puhkus riigimetsas” vs metsa raiumise maht, rõhuasetuse õigustus. Rõhuasetuse „Taastuva ressursi kasvataja ja tootja”, puidu lisandväärtuse tõstmise teema – osalemine puiduklastri koostöös. Peab rohkem panustama metsa majandamise ja uuendamise sõnumi levitamiseks, mitte puhkusele riigimetsas, muidu tekibki 2 RMK-d.*

- Riigimetsade säästev majandamine,
- RMK sisse jääb raha mittepuiduliste tegevuste finantseerimiseks.

Mittepuidulised tegevused: looduskaitse ja külastuskorraldus.

## Lisa 6. Projektiivtehnika kasutamise näide „RMK mõju ulatus EMÜ-le“

Legend: informandi arutlus (tekst) on esitatud *pruuniga kaldkirjas*, uurija poolt lisatud mõttekäigu avamine on *kaldkirjas*.

Milline roll on RMK-l EMÜ-i jaoks?

Tegevus: Projektiivtehnika kaardid esitati informandile: „Majanduslik roll - ...“, „Ökoloogiline roll - ...“, „Sotsiaalne roll - ...“

*Majanduslik, sotsiaalne, ökoloogiline roll - need rollid on seotud metsamajanduse ja omanikuga. /informant tuvastab, et nimetatud rollid on riigi poolt antud RMK-le täitmiseks/*

*Ökoloogiline roll – me kasutame vastastikku seda (metsaökoloogilist) teavet – EMÜ teadustöös kasutatakse RMK andmebaasi, seda mis on majandamise ja metsade seisundi kohta, uuendatakse igapäevaselt. KOOSTÖÖ + RMK vastutus USALDUS teostada on andmebaasides oleva info uuendust kõige paremal moel*

*Majanduslik roll – hiljuti tuli pressiteade, et RMK kasum on suurenenud, siis kolleegiga rääkisime, et RMK rahaline toetus EMÜ-i teadusele võiks suureneda kuna RMK –l läheb ju majanduslikult hästi. /HUVIGRUPPI OOTUS/ Samas kas teenib miljoni vähem või rohkem, see maaülikooli jaoks ei nii primaarne. Kas see tulu jääb sinna (RMK-sse) või läheb riigikassasse...*

*RIIGI ROLL Majanduse rolli näen suurena ja olulisena riigile. Ökoloogiline ka.*

*ÜHISKONNA ROLL (INIMENE) Ühiskonna jaoks, siin Tartu kesklinnas on RMK roll matkarajad ja puhkemajad.*

*Rahandus Ministeeriumile majanduslik roll – raha riigi kassasse*

*Ökoloogiline roll metsamajandamisel käib niikuinii kaasas/ informant viitab et ökoloogiline lähenemine ja metsakaitse pool on metsamajanduse loomulikud – lahutamatud osad/ see kui palju me seda afišeerime või kui palju RMK seda afišeerib, seda ei oskagi öelda /informant viitab et RMK ei ole metsaökoloogilist roll esile tõstnud/*

*Partner – arutame, kuidas õpet korraldada, keda välja koolitada. Õppekavad, teadmiste ja info vahetamine.*

*Katsealad - suhtlemine metsaülematega.*

*Jaotus – maatülikooli nägemuses peaks olema: 33% / 33% /33% /, selles mõttes, et me võtamegi selgelt tervikuna (huvigrupi ootus). MÜ suhtumine sellesse partnerisse. ...*

Esimene valik: 1.Majanduslik 33% 2. ökoloogiline 33% 3.sotsiaalne 33%

*Ta (RMK) on ka partner, kus on töökohad – metsandusspetsialistid kui asjatundjad. Samas töökohad (näitus „Jälg metsa“, mida me koos tegime, seal sotsiaalse rollina – töökohad). SOTSIAALNE ROLL*

Teine valik: 1. majanduslik 50% 2. Sotsiaalne 30% 3. Ökoloogiline 20%

Tegevus: Projektiivtehnika kaart esitati informandile eelnenud rollikaartidele: „Poliitiline roll - ...“.

*Meid mõjutab hariduspoliitika ja seal RMK roll väga suur ei ole. RMK kindlasti mõjutab keskkonnapoliitikat. Majanduspoliitikas on ta (RMK) ise mõjutusobjekt. RMK on ise ka poliitika objekt – see mida poliitikud otsustavad ja teevad. On see siis majandus- või keskkonnapoliitika. Mõju ulatus kui palju RMK hakkab EMÜ-i suunama. Poliitika on – ta pole muidugi olematu, aga on tagasihoidlik 20-30 %. Kitsa erialana RMK roll metsapoliitikas väga oluline, kõrval on ka erametsaomanikud ja keskkonnaorganisatsioonid ja on metsatööstus (kes*

*mõjutavad metsapoliitikat). Kus suunas metsapoliitika liigub (RMK roll selle kujundamisel) see mõjutab ka MÜ- i metsaharidust: millised töökohad, spetsialistid, kuidas struktuur üles on ehitatud, kui palju ja keda me vajame. Seal on ta vaieldamatult ta (RMK roll) olemas. Ülikooli poole pealt vaadatuna mõjutab ta (RMK) teatud segamenti. Ennekõike kontekstis üliõpilane – tuleviku töökohal töötaja. Sellest tulenevalt ka õppekavad. Kas metsamajanduse või metsatööstuse õppekava on tarvis – ministeeriumid küsivad ettevõtete arvamusi. Ja organisatsioonina on RMK vaieldamatult liider, arvamus loeb. Metsandushariduse jaoks on (RMK roll) väga oluline, EMÜ-i jaoks tagasihoidlik.*

Kolmas valik:

*1. majanduslik 30%    2. Sotsiaalne 25% = 2. Poliitiline 25%    3. Ökoloogiline 20%*

*Informant viitab, et RMK mõjutab majanduspoliitika 20 % ja sotsiaalpoliitikat 5% ning ei mõjuta ökoloogiat puudutavat (keskkonna ) poliitikat üldse. Samas tuuakse välja, et RMK mõju metsapoliitikale on väga suur. Kui RMK ei mõjuta metsapoliitikat ökoloogilise poole pealt, siis **RMK mõju metsapoliitikale on majanduslikku laadi.***

## Lisa 7. RMK valitud teabeedastus ja huvigrupi poolne teabevahetuse eelistus

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		RMK poolt valitud teabeedastus (andmebaas II)		Huvigrupi teabevahetuse eelistus ja ootus
M a j a n d u s l i k	EMPL	Kanal	näost-näku, e-mail, telefon	näost-näku, e-mail, telefon
		Formali- seeritus	juht – juhiga: formaalne, mitteformaalne	juht – juhiga: formaalne, mitteformaalne
			juht – spetsialistiga: formaalne	juht – spetsialistiga: formaalne
			spetsialist – spetsialistiga: mitteformaalne, formaalne	spetsialist – spetsialistiga: mitteformaalne, formaalne
		Suunad	kahesuunaline	kahesuunaline
		Avatus	lepingutes hinna kujunemine ebaselge	hinnakujunemise komponentide selgus ja avatus*
	Eesti Erametsa- Liit	Kanal	telefon, näost- näku, e-mail	e-mail, telefon, näost-näku*
		Formali- seeritus	formaalne	mitteformaalne*
		Suunad	kahesuunaline, ühesuunaline*	kahesuunaline
		Avatus	lepingutes hinna kujunemine ebaselge	hinnakujunemise komponentide selgus ja avatus*
			metsamajandusliku info töötlemise tulemus kättesaadav RMK-l endal	metsamajandusliku info töötlemise tulemuse kättesaadavus huvigruppidele*

## Lisa 7. (järg)

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		RMK poolt valitud teabeedastus (andmebaas II)		Huvigrupi teabevahetuse eelistus ja ootus
Ö k o l o o g i l i n e	EMÜ	Kanal	näost-näku, telefon, e-mail	näost-näku, telefon, e- mail
		Formali- seeritus	juht – juhiga: formaalne, mitteformaalne	juht – juhiga: formaalne, mitteformaalne
			juht – spetsialistiga: formaalne	juht – spetsialistiga: formaalne, mitteformaalne*
			spetsialist – spetsialistiga: formaalne, mitteformaalne	spetsialist – spetsialistiga: formaalne, mitteformaalne
				rohkem lähtuda suhtluse sisust, vähem formaliseeritust ärihuvide maksimeerimise eesmärgil*
				RMK töötaja poolset akadeemilise ja loomingulise mõttelaadi tolerantsust ja oskust selliselt suhelda*
		Suunad	kahesuunaline, ühesuunaline*	kahesuunaline
		Avatus	lepingute sisu tõlgendamine RMK kasuks (ärihuvidest lähtuvalt)*	üheselt mõistetavad koostöö ja rahastamise tingimused
				lepingu ja koostöömuudatustest teavitamine, mitte nn fakti ette seadmine*

## Lisa 7. (järg)

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		RMK poolt valitud teabeedastus (andmebaas II)		Huvigrupi teabevahetuse eelistus ja ootus
S o t s i a a l n e	KAUR	Kanal	näost-näkk, e-mail, telefon	näost-näkk, e-mail, telefon
		Formali- seeritus	juht – juhiga: formaalne, mitteformaalne	juht – juhiga: formaalne, mitteformaalne
			juht – spetsialistiga: formaalne	juht – spetsialistiga: formaalne
			spetsialist – spetsialistiga: formaalne, mitteformaalne	spetsialist – spetsialistiga: formaalne, mitteformaalne
	KKA	Kanal	e-mail, näost-näkk, telefon	näost-näkk, telefon, Skype*, e- mail*
			mõju võimendajana kasutab kolmandat osapoolt (Keskonnaministeeriumit)	KKA ja RMK vaheline otsesuhklus, ilma kolmanda osapoole vahemõjutajata*
		Formalisee- ritus	juht – juhiga: formaalne, mitteformaalne	juht – juhiga: formaalne, mitteformaalne
			juht – spetsialistiga: formaalne	juht – spetsialistiga: formaalne
			spetsialist – spetsialistiga: formaalne, mitteformaalne	spetsialist – spetsialistiga: formaalne, mitteformaalne
				rohkem lähtuda suhtluse sisust, vähem formaliseeritust enda (RMK) sisepingete lahendamise ajendil*
		Suunad	kahe-suunaline, ühe-suunaline*	kahe-suunaline
		Avatus	lepingute sisu muutmine teisele osapoolega eelnevalt läbirääkimata	avatud suhtlus*
			lepingute sisu tõlgendamine RMK kasuks (ärihuvidest lähtuvalt)	lepingu ja koostöömuudatustest teavitamine, mitte nn fakti ette seadmine*

Märkus: tabelis tärniga (\*) märgitu ei vasta huvigrupi ootustele,

Allikas: autori koostatud.



## Lisa 8. Huvigrupiga koostööd takistavad, soodustavad tegurid ja huvigrupi ootus

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		Huvigrupi ja RMK suhtlemist ja koostööd soodustavad, takistavad tegurid (andmebaas II)	Huvigrupi ootus RMK-le
M a j a n d u s l i k	EMPL	Soodustavad: ühine arusaam valdkonnaülese kommunikatsiooni sõnumist; kvaliteetsuhtlus, valitakse kanalid, mille puhul keskendutakse teemale (näost-näkku, kirjutis); töötajad on vastutulelikud.	Valdkonnaülestest töögruppide loomisel aktiivne osaleja ja ühiskommunikatsioonis eestvedaja roll.
		Takistavad: puudulik ühine kommunikatsioon (ühise kommunikatsiooni väljakujundamise algusfaas); otsuste vastuvõtmise läbipaistvus – ebausaldusväärsus, pole näha hoobasid, kuidas otsused kujunevad; riigi esindajana stabiliseeriva rolli mitte arusaadavus; RMK struktuur ja töökorraldus on probleemide lahendamist pärssivad; kokkulepete vastutuse hajumine käsuahtelas kuni nende mittetäimiseni; „Riigiametniku“ stereotüüp suhtlus- ja töökultuur; suhtluskvaliteet sõltub huvigrupi võimest RMK töötaja suhtlusbarjääre maha võtta (suhtlus huvigrupi juhi ja RMK spetsialisti vahel).	Riigi poolt antud eesmärkide tasakaalustatum täitmine – hetkel pole riigi esindaja stabiliseeriv roll nähtav.  Stabiliseerimise printsiibid ja nende rakendamise teed. Riigiettevõttena avatum Kokkulepetest kinnipidamine

## Lisa 8. (järg)

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		RMK poolt valitud teabeedastus (andmebaas II)	Huvigrupi teabevahetuse eelistus ja ootus
M a j a n d u s l i k	Eesti Erametsa- Liit	Soodustavad: töötajate vastutulelikkus, ühine arusaam metsamajanduse tegevusvaldkonnast.	Piirkondlik teave samal geograafilisel üksusel RMK valdkondlike tegevuste ja nende eest vastutajate kohta.
		Takistavad: RMK struktuuri ja töökorralduse raskestimõistetavus, ühel geograafilisel üksusel tehtavate tegevuste vastutajate killustatus, puudulik ühine kommunikatsioon (ühise kommunikatsiooni väljakujundamise algusfaas), otsuste vastuvõtmise läbipaistvus - ebausaldusväärsus, pole näha hoobasid kuidas otsused kujunevad.	Valdkonnaülest töögruppide loomisel ja ühiskommunikatsioonis aktiivne osaleja.  Riigiettevõttena avatum.
Ö k o l o o g i l i n e	EMÜ	Soodustavad: töötajate vastutulelikkus, ühine arusaam metsamajanduse tegevusvaldkonnast; kvaliteetsuhtlus, valitakse kanalid, mille puhul keskendutakse teemale (näost-näku, kirjutis); töötajad on vastutulelikud.	Kokkulepetest kinnipidamine.  Võrdne kohtlemine, selged suhted.
		Takistavad: ebausaldusväärsus, kokkulepetest mittekinnipidamine, lepingu tõlgendamine oma ärihuvide maksimeerimise eesmärgil, kaasamine – osalusdemokraatia, organisatsioonikultuuri erinev suhtlus- ja töökultuur, vertikaalne suhtlus on häiretega (suhtlus huvigrupi spetsialist – RMK juht), hierarhiline struktuur ja range käsuahel, RMK töötaja domineeriv roll ärihuvide rakendamisel, töötaja isikuomadused - huvigrupi esindaja mittekonfliktsus.	Riigi poolt antud eesmärkide tasakaalustatum täitmine – hetkel on ülekaalus majanduslikud huvid.

## Lisa 8. (järg)

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		RMK poolt valitud teabeedastus (andmebaas II)	Huvigrupi teabevahetuse eelistus ja ootus
Ö k o l o o g i l i n e	KAUR	Soodustavad: kvaliteetsuhtlus, valitakse kanalid, mille puhul keskendutakse teemale (näost-näku, kirjutis); töötaja isikuomadused - huvigrupi esindaja mittekonfliktsus, hästi valdkonda tundev spetsialistide kaader.	RMK poolt edastatava info täpsus – erinevate kaardikihtide teabe vastavus (ühilduvus).
		Takistavad: RMK töötajate töökoormuse ebaühtlane jaotus, milles ülekoormus tingib, mitteformaalse suhtluse langust ja vähemal määral ühiskeskonda väärtuste loomist; alakoormatus tekitab huvigrupi ja ettevõtte vahel õigluse konflikti kuna mõlema asutuse töötajad tegelevad sama tegevusega, aga erineva koormusega; RMK struktuuri ja töökorralduse raskestimõistetavus, ühel geograafilisel üksusel tehtavate tegevuste vastutajate killustatus.	Metsandusliku tegevuse kajastamisse panustamine, et ühiskonda enam jagada teadmist Eesti metsade reaalse olukorra kohta.

## Lisa 8. (jätk)

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)	RMK poolt valitud teabeedastus (andmebaas II)	Huvigrupi teabevahetuse eelistus ja ootus
S o t s i a a l n e	KKA  Soodustavad: palju ühiseid eesmärgi; infosüsteemi ühine disainimine, et asjad toimuksid kiiremini, ja oleks väiksem tööjõukulu mõlemale asutusele; optimaalne struktuur suhtlemise ja kontakti leidmise jaoks; partner on alati olemas koha peal (geograafiline paiknemine); suhtluskeel on arusaadav: profid proffidega. .	Võrdne kohtlemine, selged suhted.  Aus, avameelne ja avatud suhtlus. Taunitav on kaudsete teede (ministeeriumi) kasutamine suhtlemiseks ja suhtlustulemuse mõjutamiseks.  Riigi poolt antud eesmärkide tasakaalustatum täitmine – hetkel on ülekaalus majanduslikud huvid.  Ühiste eesmärgi täitmisel kokkulepetest kinnipidamine.

## Lisa 8. (jätk)

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)	RMK poolt valitud teabeedastus (andmebaas II)	Huvigrupi teabevahetuse eelistus ja ootus
S o t s i a a l n e	KKA  Takistavad. RMK protseduurid ja töökultuur pärsivad positiivset suhtluskogemust (huvigrupi kaasamine oma siseprobleemide lahendamisel, küsitakse huvigrupi käest vastuseid organisatsioon siseküsimuste lahendamise eesmärgil); RMK formaliseerituse tase; huvigrupile vastuste andmine viibib organisatsioonisisel koostöölastamisel – suhteliselt iseseisvad ärivaldkonnad ei oma ühiseid eesmärke huvigrupiga koostööd tehes või teenust osutades; valdkondade omavaheline töö ei ole hästi koordineeritud, valdkondadel on erinevad eesmärgid ja nende eesmärkide ühtlustamist ei ole toimunud; RMK inimeste suur töökoormus tingib mitteformaalse suhtluse langust ja selle mõju on ühiskeskkonda vähemal määral väärtuste loomist; ebausaldusvärsus, kokkulepetest mittekinnipidamine; hea äritava kohaselt lepingu tingimuste muudatustest mitte teavitamine; lepingu tõlgendamine oma ärihuvide maksimeerimise eesmärgil; kinnisvaras vastandlikud huvid; usalduse kaotusest tingituna toimub ainult formaalne koostöö; teenuste puhul hinna ja kvaliteedi suhe ei ole ootuspärane, kõrgem hind ja madalam kvaliteet tingib teenustest loobumist ja koostöö katkestamist; kusjuures koostööst väljumise kulud kahjustavad huvigruppi; majanduslike huvide ülekaal võrreldes teiste riigi poolt seatud funktsioonidega – mitte tasakaalustatult riigi ülesannete täitmine.	

Allikas: autori koostatud.

## Lisa 9. Riigimetsa roll huvigrupile kui seda majandab RMK

RMK huvigrupid: RMK huvi iseloому järgi (andme baas I)		Huvigrupi huvi iseloому RMK-ga suhtlemisel ja koostöö tegemisel		
		Majanduslik	Ökoloogiline	Sotsiaalne
M a j a n d u s l i k	EMPL	50%* RMK võime tagada puiduline ressurss huvigrupile. Riigi jaoks ülioluline: riigieelarvesse antav kasum. Riigi jaoks RMK võime katta kulukat külastuskorraldust riigimetsa.	25%* RMK võime oma kuvandiga toetada huvigrupi kuvandit ühiskonnas. Riigi jaoks on olulised metsa kaitsetegevused – 40% metsaalast.	5%* RMK võime oma kuvandiga toetada huvigrupi kuvandit ühiskonnas.
	Eesti Era- metsa- liit	100%*: RMK võime pakkuda tööstusele tooret, tööstust arendades. Mõju on kaudne: mida tugevam on Eesti puidutööstus, seda edukam on erametsaomanik.	RMK metsaökoloogilist mõju endale, huvigrupp ei tajunud. Riigi jaoks oluline. Nägi, et ökoloogiaga tegeleb RMK kuvandi eesmärgil.	RMK sotsiaalset mõju endale, huvigrupp ei tajunud. Riigi jaoks oluline. Nägi, et ühiskonnale – puhkuse ja looduskaitsega, tegeleb RMK kuvandi eesmärgil. Riigi kodaniku julgeolek.

Märkus: tabelis tärniga (\*) märgitud %-l on lingvistilise tähendusega (informandi poolt antud hinnanguline näit).

## Lisa 9. (jätk)

RMK huvigrupid: RMK huvi iseloomu järgi (andme baas I)		Huvigrupi huvi iseloom RMK-ga suhtlemisel ja koostöö tegemisel		
		Majanduslik	Ökoloogiline	Sotsiaalne
Ö k o l o o g i l i n e	EMÜ	RMK otsest majanduslikku mõju huvigrupp ei tajunud. Kaudselt mõju metsandusliku teaduse rahastamisele. Riigi jaoks oluline roll – riigikassa.	Metsade seisundi ja majandamise andmebaaside kasutamine. Riigi jaoks oluline.	RMK sotsiaalne mõju: õppe sisu muutused ja sellest tingituna töökohtade valik riigis. Külastuskorraldus.
	KAUR	RMK otsest majanduslikku mõju huvigrupp ei tajunud. Kaudne mõju teadustegevuse toetamisel RMK poolt. Riigi jaoks oluline, aga ainult kuskil 1-2% SKP-s metsamajanduse osa, mida on vähe.	Metsade seisundi ja majandamise andmebaaside teostus. RMK-l ülioluline mõju nii huvigrupi kui riigi jaoks: ¼ Eesti territooriumist, 40 % metsamaast –sellel on tohutu mõju.	RMK sotsiaalset mõju endale huvigrupp ei tajunud. Riigi jaoks RMK negatiivne mõju: sotsiaalse rolli langus - tööhõive langus, mille tagajärg on väljaränne. Riigi jaoks positiivne mõju: külastuskorraldus.
S o t s i a a l n e	KKK	30%*: hea majandaja, tänu sellele on võimalik täita efektiivselt ka teisi rolle.	20%*: RMK kaldub enam ökoloogilise poole peale kui sotsiaalse poole peale.	20%*: RMK kaldub vähem sotsiaalse poole peale kui ökoloogilise poole peale.

Märkus: tabelis tärniga (\*) märgitud %-l on lingvistilise tähendusega (informandi poolt antud hinnanguline näit). Allikas: autori koostatud.

## Lisa 10. Riigimetsa roll huvigrupile ja ootus RMK-le

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		Huvigrupi huvi iseloom RMK-ga suhtlemisel ja koostöö tegemisel	
		Poliitiline	Ootus, ettepanekutena RMK-le huvigrupi poolt
M a j a n d u s l i k	EMPL	Metsamajanduse ja tööstuse sektor konkurentsivõime tõstmine, riigi bürokraatia vähendamine.	Metsapoliitikast (Metsaseadusest) tulenev ootus: RMK stabiliseeriva rolli täitmine. RMK põhimäärusest tulenev ootus - RMK toimimine, käitumine riigi esindajana.
	Eesti Erametsa-Liit	Hetkel väga vähene - passiivne.	Ootus tuleviku suhtes on oma (RMK) panuse tõstmine tegevuskeskkonna parandamisel. RMK põhimäärusest tulenev ootus: RMK toimimine, käitumine riigi esindajana.
Ö k o l o o g i l i n e	EMÜ	Kaudne mõju tulevaste töökohtade sisu kujundajana – mõju hariduspoliitikale.	Teaduse poole rahastuses pikaajalisema perspektiiviga rahalise toetuste otsuseid (vähem RMK-le otsese – lühiajaperspektiivist sõltuvust). RMK andmebaasides kvaliteetne info ootus, sellest teadustöö sõltuvus. (Metsaregistris täheldatavad mittevastavused andmetes ja looduses oleva koht).
	KAUR	Ei mõjuta üldse. Metsaseaduse parandusettepanekuid teeb aktiivselt, aga see on kaudne mõju.	Eestile omase metsaolemi, metsa kujunemise ja majandamise süsteemi, järjepidevuse rakendamine metsaalade majandamisel.
S o t s i a l n e	KKK	10%* RMK kasutab poliitikuid huvigrupi mõjutamiseks. Seadusandlusesse ühine muudatuste ja parandusettepanekute tegemine.	Metsapoliitikast (metsaseadusest) tulenev ootus: RMK peab leidma tasakaalu majanduslike, ökoloogiliste ja sotsiaalsete funktsioonide vahel.  RMK põhimäärusest tulenev ootus: RMK toimimine, käitumine riigi esindajana.  Kahe asutuse koos riigi ülesannete täitmisest tulenev ootus: RMK kui tervik organisatsioonina.

Märkus: tabelis tärniga (\*) märgitud % on lingvistilise tähendusega (informandi poolt antud hinnanguline näit). Allikas: autori koostatud.



## Lisa 11. RMK suhtlemise ja koostöö põhjused, asjaolud ning eesmärk

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		Huvigrupi ja RMK suhtlemise ja koostöö põhjused ja asjaolud (andmebaas II)		Eesmärk, ühine huvi
M a j a n d u s l i k	EMPL	puidutarne	sellest lähtuvad erinevad tooted ja teenused	äriline
		puidutööstuse maine	nendest lähtuvalt erinevad töörühmad	valdkonna maine tõstmine ühiskonnas/ ühiste huvigruppide suunamine
		metsaveoautode massipiirangu muutmine – poliitiliste vahendite kaudu		majanduskeskkonna parandamine / konkurentsivõime tõstmine/ ühiste huvigruppide suunamine/ riigi bürokraatia vähendamine
	Eesti Erametsa Liit	poollooduslike koosluste hooldamine	sellest lähtuvalt erinevad teenused	äriline
				riigi ülesannete täitmine

## Lisa 11. (jätk)

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		Huvigrupi ja RMK suhtlemise ja koostöö põhjused ja asjaolud (andmebaas II)		Eesmärk, ühine huvi
Ö k o l o o g i l i n e	EMÜ	metsandusõppes asjatundjate koolitamine, teave edaspidise koolitamisvajaduse kohta	sellest lähtuvalt erinevad teenused, töörühmad, projektid	teadusloome rakendamine, nii EMÜ-i üliõpilaste kui teadurite kui ka RMK poolt;  teadmussiire: EMÜ-i poolt teaduse arendamine – RMK poolt RMK-le vajaliku teaduse arendamine;  valdkonna maine tõstmine ühiskonnas
		RMK rahastab uuringuid		
		RMK-s EMÜ- i tudengite praktikakohad		
		metsanduspraktikas toimuva kohta info vahetus		
		andmebaaside väljatöötamine ja kasutus		
		teadusprojektid: „plusspuude projekt“, laserskanneerimine jne		
		EMÜ on RMK kohta teabe levitaja – kuvandi kujundaja		
		RMK arengukava		
	KAUR	KAUR-i koostatavasse Eesti metsanduse aruannetesse ja raportitesse sisendina riigimetsade andmed, inventuurid	andmevoog (teenused)	mõlemasuunaline kvaliteetne andmevoog, teadmussiire
		metsanduslike infosüsteemide arendus	nendest lähtuvalt erinevad töörühmad	
		RMK metsainventeerijate erialaoskuste kontroll	sellest tulenev teenus	kvaliteedi tagamine
		„Otsustajate metsakool“ metsandusliku teadlikkuse suunamine poliitikute ja avaliku elu tegelaste seas	nendest lähtuvalt erinevad töörühmad (protsessi-põhine)	valdkonna maine tõstmine ühiskonnas/ ühiste huvigruppide suunamine/ valdkonna teadlikkuse tõstmine

## Lisa 11. (jätk)

RMK huvigrupid huvi iseloomu järgi (andmebaas I)		Huvigrupi ja RMK suhtlemise ja koostöö põhjused ja asjaolud (andmebaas II)		Eesmärk ühine huvi
S o t s i a a l n e	KKA	kaitsealade külastuskorraldus	nendest lähtuvalt erinevad teenused	riigi ülesannete täitmine
		looduskaitsetööde teostamine riigimaadel		
		poollooduslike koosluste hooldamine (maade rentimine)		
		looduskeskkonnaga seonduvate seadusemuudatuste ettevalmistamine ja ühisavaldused	nendest lähtuvalt erinevad töörühmad	ühiste huvigruppide suunamine  info –ja kompetentside vahetus

Allikas: autori koostatud.

## SUMMARY

Estonia is one of the most forest-rich countries in the world; almost half of its mainland is covered in forests and about 40% of it is owned by the state. Managing forests as renewable natural resources has continuously become more relevant – in Estonia as well as in the rest of the world. The issue is becoming more important due to the increasingly more serious situation, where the necessity of finding new environmentally friendly energy resources as well as managing the human living environment sustainably are both considered important. Estonia has approved a concept of sustainable forest management. (Estonian Forestry Development Plan until 2020) This encompasses finding a balance between social agreement, scientific assessments and demand. The process involves the interests of many parties in using the common natural resource. The management of state forests, conservation of natural resources and performing public functions presupposes the necessity of communication between stakeholders with different as well as similar interests.

The central subject of the present Master's thesis is to describe the communication and cooperation of RMK with significant stakeholders. The research focused on a central goal of examining the satisfaction of the stakeholders in communicating with RMK, which in turn shows the communication capability of RMK with stakeholders in completing state forest management tasks.

The purpose of the Master's thesis was to develop suggestions to make cooperation between RMK and related important stakeholders more efficient. The following tasks had to be completed to achieve the purpose of the thesis:

- Compare and analyse various conceptual approaches to stakeholders;
- Point out the factors of communication processes that characterise the communication capability between the organisation and stakeholders as well as create an appropriate research framework;

- By means of an empirical study, examine the factors of communication processes that affect RMK's communication capability according to the assessment of the stakeholders;

Analyse the factors of communication processes that affect RMK's communication capability and develop suggestions to make cooperation with stakeholders more efficient. The first section of the thesis describes various stakeholder theories. The theoretical approach to stakeholders is exemplified from the standpoint of communication theory and with approaches to marketing gaps. In addition, the section describes the effect on parties that derives from exchanging competencies between the company and the participants of the communication network.

Scientific literature emphasizes the necessity that a company should look at their obligations more broad-mindedly than merely from the viewpoint of the interests of stockholders and deriving from business goals. Similarly to the problem underlined in theory by Parmani et al (2010: 412), the present research also showed a conflict between economic and stockholder-centred interests versus ecological goals and the interests of stakeholders.

The author implemented interviews for completing the empirical section of the present Master's thesis. The database and analysis as a whole are qualitative in nature. Data was first analysed within a stakeholder group to emphasize the communication and cooperation factors typical to a stakeholder as well as the nature of the organisation's effect on the stakeholder. Thereafter, a cross-analysis of the factors as well as an analysis between stakeholder groups were performed to demonstrate the common factors influencing communication and cooperation as well as the effect of the organisation as a representative of state on the stakeholder. This enabled analysing correlations between the categories of the information efficiency framework in RMK's communication and cooperation processes with stakeholders. The collected data served as a basis for verifying the appropriateness of the initially presented framework

categories in the case of RMK.

The analysis of the first stage resulted in finding the categories of stakeholders that are important to the organisation. In the organisational research, RMK listed three levels of stakeholders – state interests, private entrepreneurship (business interests) and societal interests, recognising the importance of balance in performing the functions of state forest management in cooperation with these stakeholders. Deriving from this, the author of the thesis defined the stakeholders that are important to RMK into three categories: economic, ecological and social.

The analysis of the second stage demonstrated appropriate categories from the initial framework and added a measure that derives from the Forest Act and that is characteristic of profit-making state agencies – the contradiction in the role of the organisation deriving from state regulations and from the essence of a profit-making agency. A positive characteristic of the business nature of a profit-making state agency that occurred was an aspect important to the forestry sector – the target of efficiency in managing the organisation and the profit requirement by the state that, as a politically enforced lever, prevents RMK from manipulating with economic stakeholders, thus balancing the monopoly state of RMK on the market. Another positive characteristic of strategic management that is targeted to the economic centeredness of the organisation occurred in the ability of the organisation to contribute to scientific activities, thus increasing innovativeness and management capacity deriving from forest ecology as well as performing the visitor management obligation granted as a state function. The role category of RMK also included the category of the executor of state forest management activities that was characterised as the manager of a resource created by previous generations (realising the results of the work performed by previous generations) and the executor of state obligations related to economic activities.

At the same time, the domination of business goals is in conflict with the stakes of stakeholders who proceed from the Forest Act and the expectations of the historically

developed role of state forests. According to the triple bottom line, RMK has an obligation to make the operations of the organisation conform to the interests of stakeholders by integrating these in the business, social and ecological strategies of the organisation in a balanced manner.

The categories of different levels of stakes were added in describing the communication stakes of stakeholders: the level of individual communication, the level of organisation as a whole and the level of activity field.

The initial theoretical research framework comprised factors in four categories: the architecture of the channel, the abundance of information, the values and enablers necessary for managing communication processes, and two outputs that generalise the results of communication and cooperation: the exchange of competencies and additional value to cooperation.

Examining the architecture of the channel showed that formal communication between RMK and a stakeholder is defined by the communication regulations of the two institutions and the necessity of the RMK communicator to justify him/herself within the institution. RMK is flexible in the choice of communication channels, but the choice of a channel made in communicating with a specific stakeholder derives more from the needs of RMK than the expectations of the stakeholder. Organisational stakes towards an employee create a situation, where in making decisions, the employee is forced to prefer the interests of him/herself as an RMK employee to the interests of RMK as an organisation. On the other hand, the speed of information transfer depends on its necessity to the organisation; in a contrary case, a long waiting period or no responses was pointed out. The results show a high level of formalisation in the organisation as well as preferring the interests of the organisation to the interests of a stakeholder.

Examining the category of the abundance of information showed that stakeholders highly value the information capacity of the organisation, pointing out the professionalism of RMK, and at the same time, the communicated information includes

inaccuracies that affect the productivity of stakeholder activities and that in theory may promote the development of adversarial stakeholders. The cases of information quality or dual interpretation brought about communication and cooperation conflicts that derived from the dominance of the organisation's business interests. The results show that the organisation has a potential for the abundance of information and for exchanging competencies, but the relevant exchange in the communication network is hindered by ignoring stakeholders.

Examining the value category showed that RMK implements behaviour characteristic of a business entity. Such manners of communication and working culture may obtain an approval from stakeholders with business interests, because these stakeholders operate on the basis of similar principles. At the same time, if the communication partner of RMK is a stakeholder with non-business interests, for example an organisation under public law, then such manners of communication and working culture may be perceived as unethical behaviour and result in loss of trust. The expectations of a stakeholder in regard to communication patterns and the results of communication contradict the pattern implemented by RMK: RMK implements the "civil servant" communication pattern in its negative meaning, but in terms of the results of communication, RMK acts like a business entity by maximising its own benefits. The results show differences in the communication and work culture, and these primarily hinder knowledge transfer from stakeholders of academic nature as well as the involvement of social resources due to insufficient overlapping of values.

The necessity of developing communication and work culture in cooperation with stakeholders occurred when stakeholders perceived changes in the strategies of the top executive management and the council as a risk factor. Stakeholders recognise this as a risk factor, which in turn decreases communication capacity and the openness of communication, thus hindering information transfer and generating unfounded expenditure from duplicating activities. Stakeholders emphasized a decrease in the coherence of the activity field, relating this to the formalisation of RMK as well as the



strategic business targets of the organisation.

The importance of the factors examined in the categories of the information capability framework in the communication processes between the organisation and stakeholders was confirmed. The factors are interrelated within the framework and thus form a network. A differentiating factor of the framework was trust, the lack of which affected cooperation significantly by generating formal communication. The result of this does not satisfy the needs of the parties for substantial and developing cooperation and communication. The discontentment of stakeholders hinders the productivity of cooperation between the organisation and stakeholders as well as the generation of possible additional value arising from more efficient cooperation.

The conclusion is that stakeholders consider cooperation and communication with RMK important within the whole range of functions granted by the state and this primarily for the purpose of creating an environment for the future.

Further studies could examine how can the communication networks in the activity field of forest management boost the success of the activity field and which processes affect this.

Different attention or a complete lack of attention to stakeholders deriving from the limitations of resources in the organisation generates various behavioural and effect patterns among stakeholders. At the same time, the regularity of the occurrence of these is not known. Therefore, a need exists for further research on the regularity of behavioural patterns by stakeholders left without attention as well as the respective impact on the company.

The present thesis examined the assessments of stakeholders important for RMK on communication and cooperation processes and the results showed partial divergence in the interests of the organisation and the stakeholders. The thesis did not enable examining the stakeholders adversarial to the organisation, which according to various

theories, significantly affect the use of natural resources and therefore, require a communication strategy to be developed to obtain support to the activities of the organisation. RMK does not have an identifiably clear stakeholder communication strategy that would support the organisation in reaching its goals. Subsequently, it is recommended that the organisation develops a system for monitoring the needs and influences of stakeholders as well as for including these in the strategies of the organisation.

RMK is a public sector organisation and the results of the research confirm that in its activities, the institution primarily derives from the business interests of the stockholder (the state) and the rest of the stakeholders have taken a back seat. The institutionally causal effects of this derive from the level of the council of RMK and the high level of formalisation in the organisation. The present thesis did not enable examining the more specific nature and scope of the impact of the role of the council of RMK on cooperation and communication between the organisation and stakeholders, however, the results of the research showed that it is a factor that could begin to significantly influence communication between the organisation and stakeholders.

An additional value to completing the research is the contribution of the author, by means of expanding the subject during the interviews, to the generation of ideas improving communication and cooperation that is useful for the stakeholders. The main subject were as follows: mediating data generated in the activities of the departments of RMK to the members of communication networks, primarily to private forest owners as a possibility to achieve the common goal of “fair measurements of timber”; actualisation of the necessity for developing principles and operational mechanisms for the stabilising role of the state in the case of RMK as well as initiating respective activities; defining the importance of the role of academic institutions to increase coherence in the activity field as well as initiating respective activities.

Suggestions made by the author are based on the assessment of stakeholders important

for the organisation and therefore, the respective value to the organisation is an input for developing strategies for improving communication and cooperation. Assessments and expectations expressed by the stakeholders comprise a signal to the organisation about what to analyse, which feedback to give and what to include in the goals of the organisation, so that the communication capability could become more efficient.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, **Triinu Saetalu**, (isikukood: 46710162736)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**Riigimetsa Majandamise Keskuse koostöövõimekus huvigruppide vaates**“, mille juhendaja on PhD Kurmet Kivipõld,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 22.05.2014